

**CLAUDETE ROMUALDA ROSENAU**

**AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR:**

**Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica**

**Florianópolis**

**2002**

**CLAUDETE ROMUALDA ROSENAU**

## **AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR:**

**Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Dr. Bruno Hartmut Kopittke e co-orientador Prof. Dr. Jorge Luiz Silva Hermenegildo.

**Florianópolis**

**2002**

**AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR:**

**Estudo de caso com o desenvolvimento da proposta pedagógica**

**Dissertação de Mestrado**  
Claudete Romualda Rosenau

**Florianópolis**  
**2002**

ii

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

## **AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR:**

### **Estudo de caso com o desenvolvimento da proposta pedagógica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Florianópolis, Novembro de 2002

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Banca Examinadora

---

Prof. Bruno Harmut Kopittke, Dr.      Prof. Jorge Luiz Silva Hermenegildo  
Orientador

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

iii

**AGRADEÇO**

A Deus por estar sempre junto de mim em todos os momentos.

A todos os professores a quem o mundo entregou seus amados filhos e que trabalham por uma educação para tornar o mundo cada vez melhor.

Aos alunos, por me oportunizarem caminhar junto e valorizar seus talentos e potencialidades.

Aos meus filhos Nanderson, Nelinton, Claudiane e principalmente o Nelcio pela paciência na digitação e força em todos os picos de desânimo.

Ao meu esposo Nivaldo, pela espera da volta da tranquilidade no lar.

Ao professor Gil, amigo pelas gratas correções.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram em minha caminhada de vida.

Dedico a todos os Gestores Escolares que sonhos podem se tornar realidades. Com ousadia e competência, podemos ter escalas atrativas e de melhor qualidade.

“Eu tenho uma espécie de dever, dever de sonhar, de sonhar sempre, pois sendo mais do que um expectador de mim mesmo, em tenho que ter o melhor espetáculo que posso. E assim me construo a ouro e sedas, em salas supostas, invento palco, cenário para viver o meu sonho entre luzes brandas e músicas invisíveis”.

**Fernando Pessoa**

## **RESUMO**

O presente estudo propõe alternativas de ação do Gestor Escolar na construção de uma proposta político pedagógica visando resgatar a qualidade de ensino. As alternativas de ação geradas com a participação de toda comunidade na elaboração do projeto, o qual será aplicado no Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes - Ensino Fundamental e Médio. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados no universo da comunidade escolar através de observações e entrevistas, se demonstra como ocorre a atuação do Gestor Escolar e como podem ocorrer mudanças. A construção e o desenvolvimento do projeto político pedagógico proposta pelos pesquisadores visa o direcionamento, orientação e organização das ações, de modo que sejam coerentes e atinjam seus propósitos como um desafio que todos assumem em conjunto e conscientes da necessidade da abertura para mudanças. O objetivo da pesquisa é verificar a importância do Gestor Escolar na comunidade escolar e a sua contribuição na construção de uma sociedade democrática elencando alternativas de ação.

## **ABSTRAT**



The present study considers alternatives of action, of the school Manager, in the construction of a proposal pedagogical politician, rescuing the quality of education. Those alternatives, with the participation of all community in the elaboration of the project, will be applied in the Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes – Ensino Fundamental e Médio. All the people who had contributed in this research had been selected in the school community. Through comments and interviews it is demonstrated how the school Manager can act and how changes will be able to occur. The construction and the development of the design pedagogical politician proposal for the researchers aims at the aiming, prompt and organization of the actions, mode that are coherent and reach its intentions as a challenge that all assume in set and conscientious of the necessity of the aperture for changes. The objective of this research is to verify the importance of the school Manager in the school community, and its contribution to the construction of a democratic society, enumerating alternative of action.

<b>RESUMO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Conceito .....	01
1.2 Origem do projeto .....	06
1.3 Objetivos .....	09
1.4 Justificativa .....	10
1.5 Metodologia .....	11
1.5.1 População e Sujeitos .....	12
1.5.2 O Processo Geral .....	14
1.5.3 Estrutura do Trabalho .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Gestão, Administração e Educação: uma nova leitura .....	16
2.1.1 Um novo enfoque sistêmico para as instituições de ensino .....	23
2.2 – Ensino-Lei .....	25
2.3 Proposta Político Pedagógica .....	27
2.3.1 A Proposta Político Pedagógica .....	29
2.4 Organização e Administração .....	35
<b>3 AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR .....</b>	<b>40</b>
3.1 Dados e Fatos do Estudo de Caso .....	40
3.2 Análise dos Dados na Construção da Gestão Escolar .....	44
3.3 Gestor Escolar: um líder .....	50
3.4 Gestão Escolar Participativa .....	51
3.5 Gerenciar com Sucesso .....	52
3.6 Propostas de Ação na Realidade Paranaense .....	53
<b>4 PROPOSTA PEDAGÓGICA .....</b>	<b>59</b>
4.1 Objetivos da Proposta Pedagógica .....	60
4.2 Visão de Escola e dos Conteúdos .....	60
4.3 Visão de Sociedade de Cultura .....	62
4.4 Visão de Mundo e de Ser Humano .....	63

4.5 Missão .....	64
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
5.1 Limitações .....	68
5.2 Recomendações .....	70
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTO**

O mundo em que se vive e que, sem dúvida ajuda-se a construir é marcado pelos paradigmas da pós-modernidade, impondo um ritmo de mudanças cada vez mais rápidas, que exige uma aceleração no processo de adaptação.

Olhar para a contemporaneidade, apreender suas questões centrais, pensar dentro dela sem deixar de ser crítico em relação ao que afasta o ser humano de sua condição humana é uma necessidade que se apresenta.

Diante do mundo com o qual o homem se defronta, pleno de violência, de exclusões, de abusos de todos os matizes, algumas perguntas surgem: “Como se posiciona o profissional da educação em um mundo onde, aparentemente, os seres humanos se esqueceram de que são humanos? Como a escola está se estruturando diante da modernidade? Quais alternativas ele estaria buscando para melhor se situar frente às questões básicas por ela colocadas? Será que uma acumulação crescente de conhecimentos se apresenta como uma saída viável e humanizadora?”

A educação é considerada como processo para o desenvolvimento humano integral, instrumento gerador das transformações sociais. É base para aquisição da autonomia, fonte de visão prospectiva, fator de processo econômico, político e social. É o elemento de integração e conquista do sentimento e da consciência de cidadania.

Nesta concepção de educação, a finalidade é formar cidadãos capazes de analisar, compreender e intervir na realidade, visando ao bem-estar do homem, nos planos pessoal e coletivo.

Para tanto, no processo torna-se importante o desenvolvimento da criatividade, o espírito crítico, a capacidade para análise e síntese, o autoconhecimento, a socialização, a autonomia e a responsabilidade. Desta forma, é possível a formação de um homem com aptidões e atitudes para colocar-se a serviço do bem comum, dotado de espírito solidário, de gosto pelo saber, de disposição para conhecer, de capacidade afetiva, e de visão inovadora.

A escola, como instituição social, necessita possibilitar o crescimento humano nas relações interpessoais, bem como propiciar a apropriação do conhecimento elaborado, tendo como referência à realidade do aluno. Neste contexto, é necessário possibilitar ao aluno a aquisição de uma consciência crítica que lhe amplie a visão do mundo. Esta visão de mundo poderá dar-lhe condições de uma leitura

interpretativa dos fatos sociais, das relações intra e interpessoais e dos homens com a natureza. A dimensão individual diz respeito ao provimento do saber necessário ao auto-desenvolvimento do educando, dando-lhe condições de realizar seu bem-estar pessoal e o usufruto dos bens sociais e culturais postos ao alcance dos cidadãos; em síntese, trata-se de educar para o “viver bem” (Ortega y Gasset, 1963). Por sua vez, a dimensão social liga-se à formação do cidadão tendo em vista sua contribuição para a sociedade, de modo que sua atuação concorra para a construção de uma ordem social mais adequada à realização do “viver bem” de todos, ou seja, para a realização da liberdade enquanto construção social. Se entendermos a democracia nesse sentido mais elevado de mediação para a construção e exercício da liberdade social, englobando todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente (Paro, 1999, p. 105-106), podemos dizer que essa dimensão social dos objetivos da escola se sintetiza na educação para a democracia.

Assim, a finalidade da escola no século XXI, pensada como “outra escola”, é construir uma cultura orientada para o pensamento crítico que pretende dotar o sujeito individual de um sentido mais profundo de seu lugar no sistema global e de seu potencial papel protagônico na construção da história.

No que concerne à dimensão individual, a escola parece renunciar tanto a educar para o viver bem quanto a proporcionar esse viver bem em suas atividades do dia-a-dia, fazendo com que o tempo de aprendizado se apresente penoso para seus educandos, desarticulado de qualquer ligação com o prazer. Ao paradigma do “credencialismo”, pelo qual educadores e educandos preocupam-se mais com exames e aprovações do que com a apreensão do saber e com o gosto pelo conhecimento, alia-se a meta essencial de preparar para o mercado de trabalho ou para o vestibular universitário (Paro, 1999). Isso numa época em que o desenvolvimento da tecnologia e as transformações econômicas e sociais apontam, senão para a supressão, pelo menos para a minimização do tempo de trabalho e para a drástica redução do emprego (Rifkin, 1995; Harvey, 1996; Kurz, 1997; Greider, 1997). Por outro lado, como se o trabalho, enquanto constituinte do homem histórico, fosse fim em si mesmo e não mediação para o usufruto do bem estar material e espiritual proporcionado pelo desenvolvimento histórico, a escola ignora

os valores relacionados à utilização prazerosa do tempo livre e do ócio (Levy, 1992; Kurz, 1998; Grupo Krisis, 1999).

Para tal fim educativo e social, surge a necessidade de repensar a gestão escolar num novo enfoque. O enfoque da gestão participativa, que segundo Sander (1995,p.148) a perspectiva da gestão da educação tem a escola como eixo central do processo educacional, sendo professores e estudantes os sujeitos dessa ação.

Essa investida, possibilita situar o âmbito da gestão na perspectiva de promover a democracia, a qualidade do ensino, a descentralização do poder administrativo e o desenvolvimento humano de forma coletiva e global. Isso porque, para Sander (1995, p148-149) as experiências iniciais desenvolvidas no campo da gestão escolar evidenciam a possibilidade de resgatar o papel social da escola como centro de excelência do processo educacional.

Pérez Gómez (1998) afirma que a escola necessita resgatar três funções importantes, a socializadora, a compensadora e a reconstrutora.

Cita-se uma consideração especial sobre a função reconstrutora devido à importância que adquire como resposta pedagógica às interpelações profundamente epistemológicas que produz a irrupção maciça do mediático no campo da socialização: “Mais do que transmitir informação a função educativa da escola contemporânea deve orientar-se para provocar a organização racional da informação fragmentada recebida e a reconstrução crítica das preocupações acríticas (Pérez Gómez, 1992).”

Sendo assim, é reforçada a sua condição de produtora de sentido, ao facilitar a cada indivíduo reconstruir conscientemente seu pensamento e ação por meio de um processo coletivo de descentralização e reflexão sobre a própria experiência e a dos demais e tendo autonomia intelectual para analisar criticamente processos e os conteúdos socializadores recebidos, articulando-os num âmbito totalizador.

3

A escola surge historicamente como fruto da necessidade de produzir, reproduzir e repassar a cultura e os conhecimentos da humanidade ligados à crença, aos valores, às conquistas sociais e às concepções de vida de mundo, de grupos ou de classes. Ela permaneceu e se modernizou à medida que foi capaz de se tornar instrumento poderoso na produção de novos valores e crenças, na difusão e socialização de conquistas sociais, econômicas e culturais desse grupo ou classes.

A escola tem sido considerada como um lugar de encontro e de convivência entre educandos e educadores. Um grupo que se reúne e trabalha para que ocorram condições favoráveis ao desenvolvimento em diferentes áreas: cognitivas, afetiva-emocional, motora, social e profissional preparando para a cidadania e a modernidade, isto é, formando homens capazes de viver numa sociedade na qual se cruzam interveniências e influências mundiais da cultura, da política, da economia, da ciência e da tecnologia.

Em um certo sentido, a escola pode ser comparada à humanidade. Assim como os homens, também as escolas, apesar de toda a especificidade, possuem uma essência comum, a qual não se modifica – ela é a mesma em qualquer tempo e parte do mundo, pois o que é da natureza da escola é que vai constituir a sua função básica, o seu dever de garantir a todos o direito aos conhecimentos científicos, éticos e culturais. Esses conhecimentos e a forma de garantir a sua aprendizagem vão depender de cada momento histórico, bem como, das necessidades específicas de cada comunidade escolar.

O desenvolvimento social exige cada vez mais uma formação sólida, ampla e profunda de seus membros cumprindo um papel relevante de formação de cidadãos, como sujeitos políticos.

A sobrevivência das pessoas no mundo depende cada vez mais das novas descobertas tecnológicas. Tudo é inventado, documentado, mostrado e divulgado a partir delas.

As transformações tecnológicas, econômicas e culturais colocam cada vez mais a necessidade do conhecimento ético e da educação do homem em toda a sua multiplicidade, crescendo a necessidade do conhecimento de novas línguas e cultura de diferentes povos.

4

Para além dos conteúdos científicos, a escola possui uma função formativa, através dos conteúdos científicos e culturais, informando e formando o homem para um mundo melhor intervindo na formação da história.

Experimenta-se em nossos dias atuais, uma Era Pós-Industrial e em seu curso duas grandes revoluções ocorrem: a revolução tecnológica e a gerencial.

A revolução tecnológica aparece através dos computadores, laser, satélites de comunicações, telefonia celular, tomografia computadorizada, robótica, realidade virtual, etc.

A revolução gerencial não é clara ao público, mas é diferenciada pela melhoria de qualidade de serviços e/ou produtos.

Países modernizados estão procurando ajudar a educação dentro dos novos paradigmas, pois a competição está presente e a civilização mais globalizada.

O gestor escolar na educação precisa utilizar novas estratégias para viabilizar a qualidade de seus processos, através de um conjunto de ferramentas princípios e procedimentos que forneçam diretrizes para administrar sua escola nas suas atividades.

O principal papel de uma instituição escolar é satisfazer as necessidades da sociedade, na qual está inserida, ou seja, a sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas desta sociedade.

Com mudanças rápidas, ambiente complexo, integral comprometimento com a vantagem competitiva, a consciência do movimento globalizante, o respeito à diversidade, a observação de comportamentos éticos e socialmente responsáveis e a percepção de que a gestão administrativa hoje tem uma concepção diferenciada do passado, constituindo-se de novas propostas.

## **1.2 ORIGEM DO PROJETO**

5

O presente estudo nasceu da experiência profissional da autora como diretora de uma escola pública durante 20 anos, administrando o processo educacional em escolas públicas, na cidade de Curitiba, no Estado do Paraná.

Ao longo dessa experiência escolar, vivenciou-se que recai no diretor a acusação de insucesso pelos acontecimentos pedagógicos e administrativos no processo escolar, isto é, a qualidade ou falta de qualidade lhe é atribuída, tornando-se uma das marcas principais de uma gestão eficaz e eficiente.



O pressuposto fundamental de qualquer trabalho educacional é acreditar que as situações dentro de um sistema podem mudar. (Paro, 1986). Entende-se que este tipo de mudança não se dá de uma vez. Para que ela ocorra, é necessário desencadear um processo com abrangência crescente, partindo do papel do diretor da escola, hoje, gestor escolar.

Gestão educacional é uma expressão que ganhou corpo na literatura e no contexto educacional. Em geral está associada ao fortalecimento da idéia de democratização do processo pedagógico, entendido como participação de todos nas decisões e na sua efetivação. Porém, estudos e pesquisas nesse campo ainda são incipientes, o que dificulta o processo de construção e efetivação práticas na esfera da gestão participativa. Grande parte dos estudos e pesquisas centram-se na epistemologia filosófica e trazem princípios norteadores acerca do tema, que não foram ainda contemplados e corporificados na experiência do fazer dos gestores de forma substancial e articulada à teoria desenvolvida.

Desta forma, a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa parte da necessidade de associação entre a delegação de autoridade pelo sistema educacional e as instituições de ensino e suas direções. A preocupação centra-se no fato de que os problemas da escola são globais, por isso a gestão parte do pressuposto de que deva dar conta de uma visão global da escola por meio da proposta político pedagógica.

“Pensar o projeto político pedagógico de uma escola é pensar a escola no conjunto e a sua função social. Se essa reflexão a respeito da escola for realizada de forma participativa por todas as pessoas envolvidas, certamente possibilitará a construção de um projeto de escola consistente e provável” (VEIGA, 1995, p.45).

Torna-se uma necessidade e desafio dos atuais gestores, frente a atual legislação, a composição, organização e construção do projeto político pedagógico, que abrange as concepções e visões de homem, mundo e sociedade das quais se acredita e se intenciona.

Esta proposta pode realizar-se com a participação de alguns profissionais da escola e comunidade escolar, numa tentativa de viabilizar soluções compatíveis ao processo educacional e administrativo ou de forma integrada com a participação dos

vários atores do processo educacional, que segundo Veiga (1995, p.45) torna-se fruto da projeção arquitetada por todos os envolvidos com o processo educativo.

Tem-se como indicativo que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de processos que conduzam a um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada por todos.

Oliveira (2000, p.161) ressalta que as mudanças sentidas e pensadas no campo da educação tem como ponto inicial a luta pela universalização do ensino, que desencadeou a defesa pela gestão democrática da educação pública.

Parece estar claro, segundo a bibliografia da área que com a participação de todos os segmentos, a escola poderá recuperar sua autonomia e o sentido educativo, do projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar.

Por outro lado, verifica-se como dificuldade a ausência de material orientativo e de estudos que possam subsidiar um melhor posicionamento dos gestores escolares para a efetivação de uma gestão participativa dada a multiplicidade dos fatores que este processo atinge dentre os quais a resistência de alguns segmentos da própria comunidade escolar.

Parte-se da necessidade de novos subsídios para renovar a prática educacional no contexto das transformações que estão ocorrendo na história da educação do Estado do Paraná. Tem-se não apenas o apelo do futuro, mas 7 desafio de viver numa sociedade globalizada.

A escola é uma organização humana estruturada num sistema educacional. É nesse sentido que precisa-se transformar o sistema de autoridade e a distribuição de trabalho na escola.

Surge então uma questão fundamental, ou seja, como definir as exigências do papel ativo do gestor escolar (Diretor de Escola) frente à gestão democrática e à participação comunitária?

Para que se possa responder às indagações, buscam-se informações, em gestão escolar dentro de um processo democrático e participativo, articulado com a comunidade escolar, viabilizando um comprometimento de todos no processo educativo.

Os gestores de escola percebem que a escola não pode ficar fora da realidade. Os alunos já chamam por mudanças principalmente no encaminhamento ensino-aprendizagem. Os pais sentem a necessidade de que alguma coisa seja feita na melhoria da qualidade de ensino. Os próprios professores verificam que há uma urgência em efetivar mudanças.

Estas mudanças estão relacionadas à educação de uma forma geral, porém, mais especificadamente, à área pedagógica no sentido do ensino atender as expectativas da sociedade.

As razões do esquecimento de muitos diretores da sua função principal de articular o processo educacional dentro da comunidade surgiram da própria percepção dos grupos envolvidos (alunos, pais, professores, funcionários, etc.).

Percebe-se que, a evolução e as mudanças de conceitos e paradigmas que ocorrem no mundo influenciam o desejo de buscar a inovação e a melhoria na área de ensino. A escola deve realmente rever seus conceitos, seus métodos, alterar seus paradigmas e revelar claramente sua missão.

O gestor escolar age como líder principal do cotidiano da escola. Sua função precípua é liderar professores, estudantes e funcionários, planejar a ação docente, administrar o programa pedagógico estabelecido, promover o bom relacionamento entre todos. Deve também supervisionar programações, comissões de voluntariados, atuar junto à comunidade pela busca de apoio constante, avaliar ações para uma escola de qualidade.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GERAL**

Investigar as atividades e o processo decisório do Gestor Escolar na elaboração da proposta político pedagógica.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1 - Identificar alternativas das quais o gestor escolar viabiliza com maior flexibilidade a gestão escolar.

2 – Elencar propostas de ação para gestores escolares para atuarem na realidade paranaense.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

A educação é um dos aspectos mais importantes no desenvolvimento de uma nação. Está inserida em um processo histórico, que é dinâmico, vivo, sempre em modificações. Hoje, para entender as questões que envolvem a educação nos seus diferentes aspectos, é preciso resgatar a importância do Gestor Escolar dentro da comunidade escolar.

Sander (1995, p.67) ressalta que a administração desempenha um papel mediador essencial que irá determinar significativamente a natureza das interações entre o sistema educacional e as escolas – alvo das concretizações das propostas projetadas.

Cabe às instituições de ensino formar o educando para a cidadania, <sup>9</sup> sentido de valorizar (respeitar) o seu compromisso com o exercício de construção cotidiana e coletiva de uma nova cultura, baseada na Educação.(Lück, Em aberto, nº 72, 2001)

Buscou-se nesse estudo de caso possibilitar aos gestores algumas alternativas viáveis de uma gestão construída e pautada nos princípios contemporâneos da administração educacional, subsidiadas teoricamente e que contemplam a mudança e o desafio das instituições de ensino frente às inovações da sociedade da informação e do conhecimento, no processo de tomada de decisão e escolha no âmbito da gestão educacional.

A rediscussão e revisão das práticas pedagógicas e das formas de gestão, constitui um ponto importante: a necessidade de se pensar a gestão pública, a partir de uma concepção democrática.

## 1.5 METODOLOGIA

O estudo foi realizado, no Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes - Ensino Fundamental e Médio. A população alvo da presente pesquisa envolveu 52 (cinquenta e dois) sujeitos.

A investigação delineada nesta pesquisa caracteriza-se como um estudo de cunho descritivo – analítico, numa abordagem qualitativa, tendo em vista que foi baseada num modelo dialético de análise, em que se procura identificar as múltiplas facetas das práticas de gestão escolar desenvolvidas na escola, objeto do estudo, tentando contrapor os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade, analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, pedagógicos.

O estudo de caso qualitativo caracteriza-se pela investigação na qual a observação e análise da realidade de forma natural complexa e atualizada são constantes; ressalta a realidade revelando a multiplicidade de dimensões da problemática evidenciando sua complexidade e suas relações, dando assim ao pesquisador várias informações que permitam confirmação ou rejeição de hipóteses, descobrindo novos dados com outras questões alternativas.

No desenvolvimento do estudo, é fundamental que não haja limites no uso de técnicas. Quanto mais diversificadas forem as técnicas, mais completos serão os dados obtidos, uma vez que representam as práticas sociais encaradas não só como parte da realidade, mas imersas no seu contexto de produção e interação.

Desse modo, procura-se desenvolver as seguintes técnicas de coleta de informações:

- Observação direta e continuada como o meio essencial para a verificação de acontecimentos, práticas e narrativas ocorridas no fenômeno estudado.

- Entrevista como técnica adequada para o conhecimento geral do contexto social em estudo; seu caráter interativo permite a captação imediata e corrente da informação desejada, aprofundando pontos levantados por outras técnicas de coleta, além de permitir o conhecimento do ponto de vista do entrevistado. Através das entrevistas com a população alvo verifica-se o grau de satisfação e atuação com a escola, o papel do gestor escolar e a elaboração da proposta pedagógica. No pátio

da escola, de maneira informal as entrevistas são centradas em cinco questões básicas:

1. Gostam da escola?
2. Gostam do que fazem na escola?
3. Quem é o diretor ou gestor escola.
4. Como elaborar a proposta pedagógica.
5. Quem deve elaborar a proposta pedagógica para a escola.

- Análise documental através de consultas aos registros produzidos no local do estudo e documentos institucionais que permitam a fundamentação de afirmação, a declaração feita e a complementação de informações obtidas por outras técnicas de coleta.

Os documentos discutidos com a população alvo são de conteúdos relacionados à elaboração da proposta pedagógica. Os textos discutidos foram:

- Perspectivas para reflexão em torno do projeto político pedagógico de Ilma Passos Alencastro Veiga.
- A utopia da gestão escolar democrática de Vitor Henrique Paro; 11
- Escola: A busca da identidade enquanto projeto político pedagógico de Valeska Fortes Oliveira.

### **1.5.1 POPULAÇÃO E SUJEITOS**

Os objetivos da investigação pode contribuir, para os diretores de escola frente à gestão escolar pois, o assunto é de grande complexidade frente ao dia-a-dia na comunidade educacional.

O Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes – Ensino Fundamental e Médio-criado através do Decreto nº. 16994/65 de 05/02/65 constituiu-se o locus desse estudo de caso.

O projeto da escola é também um espaço para ser preenchido pela utopia daqueles que desejam transformar a realidade das coisas: tornar as pessoas melhores e a sociedade mais justa.

O projeto se estrutura, gradativamente, permeando o cotidiano da escola, modificando sua cultura, ou seja, seu jeito de ser e acontecer. E, quando isso ocorre, todo o ambiente se contagia de entusiasmo, confiança e colaboração, frutos da adesão geral aos pontos priorizados.

O projeto assim se caracteriza:

- É concebido e elaborado por toda a equipe de educadores da escola, sob a coordenação do diretor e em colaboração com todos os agentes envolvidos na vida e no funcionamento escolar – alunos, funcionários, pais, representantes dos órgãos da administração de ensino:

- Está centrado nos alunos, visando, à melhoria do seu processo de aprendizagem e de seus resultados, de modo que os alunos não só permaneçam na escola, mas aprendam e cheguem ao final do percurso. Conseqüentemente, ele contém a indicação clara das competências que os alunos precisam adquirir e das ações que necessitam realizar para atingi-las;

- Considera os alunos no seu contexto real de vida. Por essa razão busca fortalecer as relações da escola com as famílias e articular as atividades es<sup>12</sup> ; ao contexto da realidade local;

- Interfere na articulação geral do currículo, na organização do tempo e do espaço escolar, uma vez que, para alterar a qualidade do trabalho pedagógico, torna-se necessário que a escola se reformule como um todo, indicando suas transformações e seus sonhos.

Os trabalhos serão realizados direto com as pessoas considerados sujeitos na perspectiva de ação escolar:

- Diretores Auxiliares nomeados pela Secretaria da Educação, com liderança legitimada pelos componentes da comunidade escolar;

- Treze professores selecionados por meio das áreas de conhecimento;

- Quatro funcionários selecionados pelas atividades que exercem: Secretária Geral, Merendeira, Inspetora, Mecnografia;

- O Presidente da Associação de Pais e Mestres que descreve a articulação de pais e escola;

- Quatro professores responsáveis pela Equipe Pedagógica, sendo duas que coordenam a prática e o apoio docente e duas que coordenam a ação que orienta os alunos frente a problemas do dia-a-dia.

- Treze alunos representantes de série nos cursos dos períodos da manhã, tarde e noite.

- Treze pais de alunos para expressar suas considerações a respeito da gestão escolar.

- Representante da Secretaria da Educação que acompanha e assessora as atividades técnico-administrativas pedagógicas da escola.

A presente pesquisa totaliza o universo de 52 (cinquenta e dois) sujeitos com representantes em todos os segmentos.

### **1.5.2 O PROCESSO GERAL**

13

O trabalho de coleta de informações realizado no Núcleo de Curitiba e Secretaria da Educação e na Escola de Ensino Fundamental e Médio compreende o período de setembro de 1999 a dezembro de 2000.

Constituiu-se em toda pesquisa a representatividade dos grupos envolvidos direta ou indiretamente no trabalho da escola por meio da entrevista a vices diretores, professores, alunos, pais, representantes da Associação de Pais e Mestres, funcionários da Escola e representantes da Secretaria da Educação. Foram recolhidas as impressões e concepções dos informantes, construídas a partir da experiência vivenciada no processo de gestão educacional desenvolvido na Escola.

De posse do material coletado nas entrevistas e na observação direta, foi dado início ao trabalho de análise, sem perder de vista o referencial teórico.



### **1.5.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Composto por seis capítulos, definindo a trajetória do estudo de caso realizado em uma instituição educacional do Estado do Paraná, com propostas para questões escolares.

Capítulo 1 - Procura-se contextualizar e justificar o encaminhamento do estudo de caso.

Capítulo 2 - Aprofunda-se no tema por meio de pesquisa bibliográfica com diversas contribuições para enriquecimento da pesquisa.

Capítulo 3 - Apresenta dados sobre o alvo pesquisado e suas contribuições para a ação do trabalho do Gestor Escolar.

Capítulo 4 - Se efetiva a contribuição dos pesquisados na elaboração das propostas pedagógicas.

Capítulo 5 - Os resultados obtidos se realiza com as limitações e recomendações para os gestores escolares.

Capítulo 6 – Referencias bibliográficas.

Apêndices – Apresenta-se a Proposta Política Pedagógica construída 14 comunidade escolar pesquisada, os questionários e entrevistas utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

“O primeiro passo para entendermos por que a chave que possuímos não está funcionando é percebermos que a casa mudou”  
SHINYASHIKI, Roberto , 1995 P.31.

Este capítulo apresenta alguns tópicos da realidade educacional atual que exigem certo entendimento sobre as questões relativas ao papel desempenhado pelo gestor ou diretor de escola.

### **2.1 GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO: uma nova leitura**

A atual legislação educacional brasileira reza em seus princípios e fins a questão da gestão democrática do ensino público como uma das formas de gerir as instituições de ensino. Essa inovação oportunizou a reflexão e o repensar sobre a funcionalidade, a organicidade e a estrutura da escola em seu interior e sua projeção exterior.

A gestão da escola passou então, a ser entendida sob um novo enfoque da educação emancipadora, que segundo Veiga (1995, p.63) “significa trilhar novos caminhos na esperança de uma escola melhor para todos. Para tal intento, faz-se necessário ações partilhadas e solidárias entre os seus pares e diferentes, isto é a comunidade escolar como um todo.”

Percebe-se que a nova proposta de reorganização do sistema educacional tem como ponto diferencial a autonomia pedagógica e administrativa das unidades de ensino público, que são implementadas pela gestão democrática participativa conferida pela nova legislação educacional brasileira.

No entender de Garcia (2000, p.127) “a gestão educacional em sua forma pensada e definida ainda está muito longe de ser eficiente, isso porque algumas ações precisam de providências de âmbito legal, orçamentário e estrutural, que demandam a efetivação e a eficácia da gestão educacional in loco.”

A concepção mais ampla de gestão envolve aspectos da autonomia política e pedagógica da escola, requerendo necessariamente uma nova pedagogia organizativa, concebida em cada escola de acordo com o seu projeto pedagógico.

Na esfera pública, a gestão educacional tem suas bases nos pressupostos democráticos e na participação da sociedade civil, objetivando fortalecer o caráter público do Estado e de suas instâncias. Essa perspectiva contrapõe-se à privatização da esfera pública e à apropriação do público pelos interesses privados.

Nas instituições públicas, a implementação de uma gestão democrática recoloca a questão da natureza do poder, de suas formas, e a possibilidade concreta de exercê-lo no processo democrático da ação coletiva.

É importante destacar que o termo “administração” foi substituído pelo termo “gestão”, que aparece, não raras vezes, identificado como gestão democrática. Em alguns casos, o termo “gestão” vem acompanhado do adjetivo “democrática”.

O termo “gestão”, constitui mera abstração, porque por si só, não contempla o significado democrático. Nesse sentido, a busca de enfoques que privilegiam a discussão da ética na política, da participação e da gestão da educação centrada na perspectiva democrática da administração da esfera pública, torna-se imperativa.

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar: a democratização de processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização.

Vieira (2000, p.141) em relação à gestão educacional projetada in loco, afirma “que a mudança ou a ocorrência dela expressa o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada pelo consenso e conflito e marcada pela contradição e resistência.”

A concepção democrática de administração na esfera pública no Brasil foi amplamente prejudicada pelo longo período de ditadura militar, dada a prevalência do poder executivo sobre o legislativo. A sociedade civil foi alijada da formulação de

políticas públicas, do controle social do Estado e, por conseguinte, da conjunção de processos que permitissem a transformação de estruturas autoritárias.

A abertura democrática criou condições para a efetivação de novas formas de participação popular e, fundamentalmente, a reorganização dos movimentos sociais.

Setores da educação buscam um redirecionamento do conteúdo e da prática educacional, no sentido de torná-los instrumentos de construção de uma nova cidadania. Esse enfoque pedagógico coloca em questão as formas de organização da escola e contrapõe-se a uma visão conservadora de educação, baseada no centralismo das decisões, na concepção burocrática, nos esquemas formais de preservação e reprodução de poder. Esse período foi caracterizado por uma intensa mobilização acadêmica e política em torno da educação. Um exemplo disto foi a criação do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

As propostas pedagógicas elaboradas ao longo desse processo de mobilização reafirmam, entre outras questões, o reconhecimento da educação como direito de cidadania, o compromisso do Estado para com a educação, a obrigatoriedade do ensino, a garantia do padrão de qualidade, a valorização dos docentes, a democratização da gestão.

Os avanços tecnológicos verificados na década de 70 e consolidados em 80 e 90, principalmente na área da micro-eletrônica e da informática, deram lugar a uma revolução científico-tecnológica, caracterizada por uma nova relação entre a técnica e a organização da produção.

As tendências inovadoras não estão limitadas ao âmbito da produção. O avanço das telecomunicações e a sua conjugação com a informática e a globalização das relações econômicas, criaram novas situações nas relações econômicas.

As mudanças globalizantes e as suas conseqüências, têm relevado à repousar a crise do subdesenvolvimento, através de análises centradas no Estado e a sua função na economia e na sociedade.

O Estado Brasileiro desempenhou um papel prioritário de primeira nas etapas mais recentes da história nacional. Ele conduziu o processo de industrialização, via substituição de importações no período após guerra. Ele garantiu as condições econômicas e políticas que permitiram a consolidação dessa industrialização, através do modelo de crescimento e concentração de renda.

O Estado intervém de forma aprofundada na estruturação do mercado nacional e nas suas relações com o mercado internacional, tanto através de mecanismos de legislação, como mediante a participação direta de empresas estatais. Para tanto, criou-se uma máquina burocrática de grande porte, que respondia com eficiência às necessidades da época, marcadas pelo centralismo e o autoritarismo, com uma população relativamente dispersa e ainda de baixa concentração urbana.

Entretanto, as novas feições da economia internacional e os seus reflexos sobre os países dependentes, bem como o acelerado processo de concentração e urbanização dos últimos 30 anos, tem colocado em destaque o caráter da intervenção do Estado nos processos econômicos, opondo, na maior parte das vezes, Estado e mercado. Esta discussão ocupa hoje, boa parte das preocupações sobre as estratégias de desenvolvimento, especialmente, depois do colapso dos países do “socialismo real” e do destaque dado às posturas neo-liberais, sistematizados no chamado Consenso de Washington.

Os aspectos mais importantes considerados têm sido a crise fiscal, o processo de privatização das empresas estatais e a abertura da economia, sendo que todos eles confluem para uma questão central: o tamanho e o grau de intervenção do Estado no processo econômico. Numerosos autores concordam, entretanto, que o problema principal não é o grau de intervenção nem o tamanho do Estado e sim as formas e os meios da sua ação, como ele se organiza, a quem serve e como funciona.

Os governos da era industrial, com burocracias centralizadas, hierarquizadas e padronizadas, cheios de normas e regulamentos, não servem mais, face às mudanças tecnológicas e organizacionais impostas pela revolução científico e tecnológica que, em países como o Brasil, resultam numa sociedade com uma dupla característica: cada vez mais baseadas no conhecimento e na informática e cada vez mais desigual, em termos de condições de vida, mas sempre em constante e rápida transformação.

O Estado se defronta assim, com a necessidade de uma nova filosofia gerencial, na qual questões tais como: descentralização, organização em rede, gestão integrada, modelos flexíveis, valorização dos recursos humanos, foco no cidadão, ética pública, participação, orientação por objetivos, etc., juntam-se à

idéia de que a regulação das atividades econômicas, não pode estar baseada exclusivamente no mercado ou no Estado, e sim, num tripé composto por ambos agentes, acrescido da participação da sociedade civil organizada. (Boletim Informativo, nº, 2000, p.5).

A alocação racional dos recursos, no sentido de adequar o desenvolvimento à satisfação das necessidades sociais, só estará garantida pela combinação e complementação dos mecanismos clássicos de regulação econômica (o mercado, o planejamento central e as medidas de conjuntura do Estado) com a participação popular e o planejamento descentralizado, permitindo que as comunidades locais tenham a possibilidade de interferir na determinação das prioridades, na alocação dos recursos e na definição dos estilos de vida.

No século XX o binômio ciência/economia estabeleceu os parâmetros para a educação impondo ao atendimento as necessidades e as exigências sociais permeadas pelo avanço tecnológico e a avalanche informativa de idéias, realizando mudanças e rachaduras das estruturas da sociedade.

O modelo neoliberal de desenvolvimento, baseado apenas no crescimento econômico, revelou-se profundamente desigual, apresentando ritmos disformes de progresso nas diferentes regiões e países mundiais. As disparidades foram acentuadas pela competição estabelecida pelo próprio sistema, que em sua base, propõe a desigualdade como fonte da produção e da riqueza e, conseqüentemente, concentração de poder.

A globalização, potencialização do modelo neoliberal, se constitui como a nova etapa produtiva vigente no mundo, exigindo mais investimentos nas pesquisas e na implementação tecnológica cuja viabilização passou a depender, principalmente, de grandes conglomerados empresariais, possuidores de enormes volumes de capitais. Acentuaram-se os processos de fusão, aquisição e parcerias de empresas, exigindo, em contrapartida, grande retorno de investimentos, o que passou a ser, em parte, garantindo por lucros obtidos nos amplos mercados desprovidos de barreiras nacionais (barreiras essas possíveis de serem criadas pela educação) protecionistas.

20

O mundo globalizado, ao mesmo tempo em que torna quase impossível 'as pequenas empresas manterem suas atividades diante das grandes empresas e corporações internacionais, verdadeiros gigantes que vão pouco a pouco

incorporando aquelas de menor porte, traz consigo uma gama de novas exigências profissionais. Espera-se dos indivíduos dessa sociedade globalizada/neoliberal uma sólida formação que lhes permita uma visão global dos contextos, capacidade de iniciativa e tomada de decisões, liderança, flexibilidade, postura cooperativa e espírito de grupo.

Na educação surge uma visão dicotômica da realidade social, pois a qualidade social que se espera da escola está muito distante da quantificação imposta pelo sistema, ou seja, não há como desenvolver uma política educacional que não seja condizente e caminhe concomitantemente a uma política econômica, e a democratização escolar é disparate ao projeto neoliberal que impera no país.

Infere-se que a estrutura de poder atualmente constituída estabelece como fundamento este pressuposto, sendo assim o processo educacional, inserido nesta conjuntura tem sofrido adaptações e reformulações tanto no modelo de gestão como nos indicativos para uma nova prática pedagógica.

As mudanças decorrentes do processo de transição democrática iniciada em 1982, criaram uma condição nova, até então inédita em nosso país, de convívio entre o planejamento institucionalizado e a democracia como forma de exercício do poder. Este convívio mostrou a necessidade de se retornar a conceitos e práticas tradicionais na gerência das escolas, devido às repercussões em nível nacional das novas características dos processos educacionais.

A Educação, direito fundamental de todos, é dever do Estado e da família, com a colaboração da sociedade, cabendo ao Poder Público assegurar direitos ao cidadão. “Nesse contexto mais amplo, que por certo não é de todo novo, mas impõe desafios, a gestão muitas vezes se põe como a pedra de toque para solução dos velhos problemas educacionais” (Garcia, 2000, p.143-144)

Parte-se do pressuposto de que a educação só pode ser compreendida em determinado contexto histórico. Torna-se evidente a atenção dada aos novos rumos a serem perseguidos daqui em diante, tendo em vista a especificidade das mudanças em nossa sociedade. Cabe à escola, instituição de ensino e pe <sup>21</sup>, legalmente constituída, oportunizar a articulação da produção, elaboração e apropriação do saber, irradiação do conhecimento, integração escola – comunidade, possibilitando a transformação da sociedade, valorizando a vida, priorizando o ser

humano – seu objetivo maior – no exercício efetivo da cidadania e qualificação para o trabalho.

Para ampliar sua autonomia, a escola necessita fortalecer a Gestão Escolar, para que aconteça a verdadeira democratização, garantindo o acesso e a permanência de todos que buscam o saber e a cultura universal, de forma elaborada e sistematizada.

Ao refletir-se sobre a Gestão Escolar tem-se que, necessariamente, relacionar, tal questão ao processo mais amplo: democratização da escola. Isto significa que a educação, mais especificamente a escola, como forma educativa dominante na sociedade moderna, quando alcança a condição determinada pelo contexto social, deve simultaneamente buscar, ainda que seja por meios utópicos, sua transformação interna, bem como contribuir para a superação dos entraves estruturais que a impedem de realizar plenamente sua função.

Gestão Escolar democrática significa um processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo a tomada de decisões conjuntas, baseada nos direitos e deveres de todos os envolvidos na escola.(Gadotti,1996)

Considerações em torno do tema gestão democrática, em qualquer circunstância, requerem que se tome como base de análise as questões relacionadas ao compromisso dos atores sociais envolvidos na sua produção. São questões ligadas aos princípios e valores subjacentes às concepções, posturas e práticas daqueles que são responsáveis diretos ou indiretos pela tarefa de democratização da escola. Entre os responsáveis, inclui-se o governo do Estado, como formulador e executor das políticas públicas; a própria escola, através de seus agentes – diretor, equipe técnica, professores e demais funcionários – e a sociedade em geral.

Nota-se que a idéia de gestão democrática desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc.

### **2.1.1 Um novo enfoque sistêmico para as instituições de ensino**



Pela crescente complexidade das organizações e dos processos sociais nelas ocorrentes – caracterizada pela diversificação e pluralidade de interesses que envolvem, e a dinâmica das interações no embate desses interesses – não se pode conceber que estas organizações sejam administradas pelo antigo enfoque conceitual da administração científica, pelo qual tanto a organização, como as pessoas que nela atuam, são consideradas componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro.

Segundo esse enfoque, os problemas recorrentes seriam sobretudo encarados como carência de “*input*”, em desconsideração à falta de orientação do seu processo e dinamização de energia social para promovê-lo.

Os sistemas educacionais como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, em sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder.

Por conseguinte, a ótica da gestão não prescinde, nem elimina a ótica da administração educacional, apenas a supera, dando a esta um novo significado mais abrangente e de caráter potencialmente transformador. Daí porque, as ações propriamente ditas administrativas continuarem a fazer parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como por exemplo, controle de recursos, de tempo etc.

Essa visão pressupõe, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre – e somente à medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho – e à medida que ajam de acordo com essa consciência (Kosik, 1976).

Edgard Morin, com uma visão integradora da totalidade pensou os valor <sup>23</sup> perspectiva da complexidade contemporânea, abordando novos ângulos, muitos dos quais ignorados pela pedagogia atual, para servirem de eixos norteadores para a educação do próximo milênio. Ele identifica sete valores fundamentais com os quais toda a cultura e toda a sociedade deveriam trabalhar segundo suas especificidades. Esses valores são respectivamente as Cegueiras Paradigmáticas, o Conhecimento

Pertinente, o Ensino da Condição Humana, o Ensino das Incertezas, a Identidade Terrena, o Ensino da Compreensão Humana e a Ética do Gênero Humano.

No momento, encontramos uma nova visão na construção das conexões que ligam modificações do capitalismo contemporâneo e seus reflexos excludentes nas formas de trabalho e nos eixos fundamentais que organizam as culturas. De um lado, a globalização da economia estabelece regras comuns pois difunde uma mesma matriz produtiva, baseada nas novas tecnologias que eliminam a distância mas, por outro lado, criam reações locais que surgem marcadas pela ampliação dos meios de comunicação e pelas novas práticas sociais. As transformações das bases materiais da vida deixam marcas locais não visíveis mas que mudam as formas de ação e as orientações básicas das culturas.

Alem disso, a participação democrática favorece a conscientização política e a organização social para auto-gestão da comunidade e a preservação e regeneração da natureza. Finalmente, a participação democrática viabiliza a adoção de opções políticas relevantes e significativas para os cidadãos comprometidos com a construção da civilização humana à luz da articulação correta dos valores de liberdade e equidade. ... o argumento é de que a participação cidadã possibilita a construção livre e solidária do conhecimento socialmente válido e favorece a sua distribuição eqüitativa e efetiva (Sander, 1995, p.82).

O significado de práxis, embutido nesse pensamento, estabelece a importância de se administrar a instituição não impositivamente, mas, sim, a partir dela mesma, em relação integrada com a comunidade a que se deve seguir. Isso porque, “o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si” (Kosik, 1976, p.18).

Essa concepção sobre a gestão vem como resultado do movimento <sup>24</sup> associado à democratização das organizações – demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão – planejamento participativo – e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

A gestão abrange portanto, a dinâmica de interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

## 2.2 ENSINO-LEI

A partir da redemocratização do país, a sociedade brasileira passou por um processo de reordenamento no campo social, político e econômico. Esse reordenamento está expresso na nova Constituição promulgada em 1988.

No campo educacional, do ponto de vista das formulações legais, houve vários avanços, entre eles a garantia de gestão democrática no ensino público (art. 206:IV). Este dispositivo constitucional procura assegurar o caráter democrático do ensino público, de forma que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática no seu cotidiano.

A Constituição Federal, em seu capítulo III intitulado “Da educação, da cultura e do Desporto” trata especificamente a Educação na seção I, a partir do artigo 205 até o 214. Os dois primeiros artigos 205 e 206, apresentam uma síntese do ideal da educação para o país. O artigo 205 define a educação como “direito de todos e dever do Estado e da família. Estatui que “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade “e estabelece objetivos; o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho. O artigo 206 explicita os princípios a luz dos quais deve o ensino ser ministrado. Do inciso IV e VII, são enunciados aqueles que tem a ver com as garantias do ensino 25 valorização dos profissionais, a gestão democrática do ensino público e ao padrão de qualidade.

Pelo primeiro, todos os cidadãos vivendo no Brasil encontram-se em condições de igualdade jurídica para terem acesso a escola e nela permanecerem. Pelo segundo, todos desfrutam igualmente a liberdade jurídica de “aprender, ensinar, pesquisar, divulgar e pensamento, a arte e o saber “.

A Constituição dos chamados “Sistemas Nacionais de Ensino “ data no início do século passado. Sua organização inspirou-se no princípio de que a educação é direito de todos e dever do estado. No artigo 205 (duzentos e cinco) da Constituição Federal de 1988 é assegurado, mais uma vez, esse direito abrindo a possibilidade

de “pluralismo de idéias” a todos os níveis da educação no item III do artigo 206 (duzentos e seis).

“ART. 205. A Educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

ART 206... nos seguintes princípios:

III – Pluralismo de idéias e concepções pedagógicas e consistência instituições públicas privadas do Ensino. (Constituição Federal Título VIII, cap. III, Séc. I, 1989, pág. 99)

Há preocupações crescentes com as formas de se encaminhar esse interesses, pois o cidadão está ansioso por mudanças e consciente do compromisso de seus administradores políticos.

Uma das soluções preconizadas é a implantação de um processo global que permita a participação de todos numa dinâmica de ação – reflexão, para a transformação social, visando o bem comum.

O importante é se ter clareza de que as estruturas educacionais não foram sempre assim, nem são assim em todos os lugares. Deste modo, a forma de organizar a educação é obra de homens tão vulneráveis e cheios de dúvidas, como qualquer um. A clareza que se requer não é a de saber cada detalhe da sociedade que se busca, mas a de saber quais os princípios e as orientações gerais que a sustentam.

26

A Lei Nº. 9.394, que estabelece as diretrizes a bases para a Educação Nacional sancionada em 1996, no artigo 15 assegura “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa de gestão financeira...” mais adiante, art. 52 parágrafo único. “Para garantir autonomia didática – científica das Universidades caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa, decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis”.

Com abertura da “AUTONOMIA” cabe aos administradores das instituições educacionais buscarem saídas criativas com vistas às possibilidades de concretização de uma gestão democrática, a partir do planejamento participativo, do projeto-pedagógico da descentralização das ações, bem como da articulação entre o político, o financeiro e o administrativo. Dentro de uma proposta de co-gestão e

autogestão como geradora, questionadora, parceira e condutora do processo democrático. Na revista de Administração de Empresas – SP, de Julho/Agosto/1992, cita uma frase de John P. Herzog, “Durante o processo de mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente adversa”. Concorde-se plenamente, pois a aceitação de idéias transformadoras e audaciosas, a fim de se obter uma administração com qualidade, perpassa pela ABERTURA DESTA VISÃO. (Antenado para todos os lados).

A educação, então, pode ser entendida tanto a nível macro, em termos de Sistemas e de Programas Educacionais, quanto em nível de micro, em termos de ensino e currículo.

## **2.3 PROPOSTA POLÍTICO PEDAGÓGICA**

O sistema educacional se apresenta como um subsistema diferenciado do sistema social, cuja análise exige, em termos metodológicos, um quadro referencial que é a sociedade como um todo.

O sistema educacional pode, não apenas se ajustar e sobreviver a situação de mudança social, como também se revelar em importante elemento no 27 direcionamento. Sobre esta relação existem estudos cujos resultados -- representam muitas vezes conflitantes. Embora haja estudos que reconheçam o papel da educação como fator de crescimento econômico e mudança social, pode ser observado de forma incontestável que o sistema educacional tem contribuído mais sensivelmente na preservação de certas características fundamentais do sistema sócio-econômico-político-cultural.

A gestão da “escola cidadã” requer a reconstrução do novo paradigma de gestão, para além da cidadania positivista, radicado na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade. (Bordignon e Garcia, 2000, p.163).

Entende-se a instituição educacional como parte da sociedade civil, que apresenta um espaço onde, confrontam-se os diversos interesses sociais. Tal confronto, pressupõe como afirma Gadotti (1995): “Há existência de um espaço político-pedagógico a ser preenchido, principalmente pela ação consciente de educadores e administradores comprometidos com o processo de transformações sociais que atendam às necessidades de toda sociedade “.

Deve-se também pressupor a busca de soluções reais e viáveis, que necessariamente transformam os atuais objetivos, ações e práticas educacionais. Embora ciente de que a educação não é o principal fator de transformação social, essa não se efetivará sem a participação daquela.

Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que face ao desafio da modernidade, educação é o fator mais competente para comparecer como sujeito principal ao processo. Nesse sentido, é a estratégia mais sensível de domínio da modernidade, sinalizando que ser moderno é principalmente desenvolver a devida competência para definir e conduzir a própria modernidade.

Estabelecidos alguns pressupostos do projeto de modernização do País, é preciso reconhecer que a multi-polarização em processo no mundo exigirá novas mentalidades, novas estratégias e uma grande capacidade de efetuar as opções corretas no momento oportuno.

28

Isto determina não apenas a escolha de um adequado modelo de desenvolvimento, capaz de beneficiar a todos, mas a existência de quadro de dirigentes capazes, eficientes e sintonizados com o processo transformador em curso.

O ingresso na modernidade não é mera questão material, restrita a equipamentos e técnicas. É preciso que o homem esteja preparado para o desenvolvimento. Só está preparado para o desenvolvimento o homem formado nos valores do humanismo e que se compreenda como agente de mudança.

Gandin (1995) afirma que “a falta de consciência política dos professores e das escolas persistirá enquanto, como grupo, não formos capazes de propor características amplas opção fundamentada teoricamente, para a sociedade em cuja construção possamos nos engajar... uma visão global (sociedade, homem, cultura, educação...) é bem mais importante do que a discussão dos pormenores“. (Gandin, 1995 p. 92 e 93).

A qualidade na educação, necessariamente voltada para o bem estar individual e coletivo, depende da união, da força e da vontade política dos envolvidos no processo. Portanto, a construção da qualidade na educação tem como base a concepção da escola, do cidadão e da sociedade que queremos. O projeto político-pedagógico será, então, o eixo dessa concepção no processo de ação-reflexão, como resposta direta do repensar e do fazer conjunto da comunidade escolar.

### **2.3.1 A Proposta Político Pedagógica**

O grande desafio de organizar a Proposta Político-Pedagógico, está em estabelecer as políticas desejadas de forma participativa, levando em conta a realidade social, resgatando os valores morais e éticos, reconhecendo o profissional da educação, tendo a vontade política de fazer acontecer, reestruturado os espaços pedagógicos e físicos. A qualidade da educação passa pela elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, pautado na visão abrangente, futurística<sup>29</sup> principalmente que atenta às peculiaridades no contexto histórico-social e respondendo as reais necessidades da comunidade.

Vive-se um momento em que o fenômeno de globalização interfere diretamente em nossa prática social. O indivíduo tornou-se cidadão do mundo e a escola não superou a fragmentação organizacional e continua a repassar alienadamente, o conhecimento fragmentado. Portanto, a socialização do conhecimento historicamente construído e a produção de novos conhecimentos ainda é um desafio.

Na visão de Paro (2001, p.19) “uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários, orienta-se numa visão oposta à democracia”.

A grande maioria das instituições podem ser classificadas como antidemocráticas em sua estrutura, porém isso não é motivo para a neutralidade da ação, uma vez que “a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação” (Paro, 2001, p.19)

Hoje, o grande desafio é encontrar saídas criativas e isso implica em ações práticas que exigem competência dos administradores, atuando como sujeitos históricos no processo das relações humanas com o objetivo de socialização e participação.

A questão participativa ou interativa precisa mediar a construção e a continuidade das políticas definidas; portanto há necessidade crescente de comprometimento de todos os segmentos. Numa dimensão mais ampla, a política educacional necessita assegurar as reivindicações da sociedade (Paro, 2001).

Enquanto a globalização se apresenta como uma evolução das relações nos diversos campos, a intimidade vai se perdendo pois, a globalização privilegia somente a uma elite. Afirmo Milton de Oliveira que “se valesse o conceito da “aldeia global “ defendida por Mac L. (64), nós seríamos profundamente despersonalizados. E não é isso o que mostra a história.” (Palestra proferida pelo psicólogo no VI Congresso de Qualidade de Educação – PITÁGORAS, Curitiba, 1999, mimeo)

A prova de que o conceito de massa não é totalmente verdadeiro está nas guerras por preservação de identidade, como aconteceu na Chechênia, no Mé: 30 em países da África. Na realidade a sociedade de massa é formada, realmente, apenas por uma pequena elite. A Informática não está ao alcance de todos, e felizmente o ser humano tem a capacidade fantástica de reagir.

De acordo com Harman e Hormann (1992:83), “Nas sociedades tecnicamente avançadas, em que a produção ou bens e serviços em quantidades suficientes pode ser controlada com facilidade, o trabalho sobrevive, principalmente para o auto desenvolvimento dos seus realizadores, enquanto sua função utilitária passa a ser secundária”.

Na mesma argumentação Sehaff (1991) afirma que “o trabalho atual assinará a característica de criativo como uma consequência natural das transformações tecnológicas e econômicas radicais porque passa a sociedade rumo do futuro, quando as ocupações humanas passarão a ser fonte de alegria e satisfação”.

Neste aspecto emergente, Harman e Horman (1992) detectam o surgimento de modos de relacionamento para a vida comunitária. No plano político para as formas de democracia participativa em substituição ao modelo representativo, para a parceria, em lugar da denominação. Tudo isso no cenário de uma sociedade a qual Hutchins (1988) denominou “Sociedade de Aprendizagem”.



A sociedade que se anuncia neste “ponto de mutação” (Lindsey, 1988) pode trazer no seu ventre um novo ser em processo final de gestação. A psicologia transpessoal, o movimento de auto – ajuda, uma reespiritualização liberta da subserviência ao poder secular, a morte do controle centrado nas pessoas e o despontar de um autêntico sentido de responsabilidade pessoal, bem com sentimento de fortaleza e de paz, traços característicos dessa versão superior do homem.

A sociedade contemporânea parece repetir ao seu administrador o enigma da esfinge ao viajante no monte Ciceu: “Decifra-me ou te devoro.” De fato, a sobrevivência do ser humano é tarefa que os administradores terão que enfrentar com a mesma sabedoria deste tipo ao decifrar o enigma proposto pela mitológica esfinge.

Qual seria, pois, o perfil do profissional que precisamos formar para enfrentar os enormes desafios da administração das instituições educacional no século XX 31

Segundo Fayol, cumpre ao administrador planejar, organizar, dirigir, controlar as organizações. Já para Martins (1992) no desempenho de suas funções, o administrador representa os seguintes papéis: relação (como líder, contato e porta – voz, disseminador e monitorizados de informações) e decidido (como empreendedor, alocado de recursos, manipulado de distúrbios e negociador).

A estas diferentes visões diretivas, amplamente discutidas na literatura, se propõe a inclusão da de EDUCADOR tendo em visto, o compromisso, do profissional que as exerce, com a condução de projetos de transformação social, o que supõe necessariamente o desenvolvimento integral dos homens envolvidos nesse processo.

Segundo Demo (1996 p.14) “A inovação depende intrinsecamente do conhecimento inovador. Está no conhecimento a Usina fundamental da inovação”.

“Não há prática revolucionária, sem teoria revolucionária”, dizia Lenin, enfatizando a necessidade da formação teórica, da crítica, da auto-crítica e o papel da filosofia na luta pela emancipação, buscando pressupostos que sustentam uma transformação social.

As grandes mudanças que ora desafiam a humanidade remetem a circunstância de que é preciso assumir a responsabilidade de participar no processo

de formação de um NOVO GESTOR, para a condução de uma NOVA INSTITUIÇÃO.

“O administrador racional, será aquele capaz de fazer o uso mínimo dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, e com este mínimo obter o máximo de resultados positivos (Bueno, 1996 p.198)”.

Quando Harmann e Hormann (1992), discorrem sobre o tripé de sua “mudança sistêmica radical”, concentram suas idéias nos crescentes e complexos problemas que, em escala universal, desafiam o ser humano na grande variedade de movimentos sociais e políticos emergentes. É na mudança revolucionária, nos pressupostos básicos que sustentam o paradigma social vigente.

Ora, qualquer das dimensões abordadas, cobra do planejador de nossas instituições o desafio de contribuir para a formação de um ser participativo, consciente da responsabilidade pelo mundo que irá transmitir aos seus pósteros: íntegro, universal e criativo. 32

Assim, o desafio que a humanidade ora enfrenta, e em particular as organizações no transcurso de mais uma era da história, parecem resumir-se à gigantesca tarefa de conceber e implementar uma nova idéia para a formação do novo homem. Campo, Vicente Falconi, (1995 p.41), acredita que “o ser humano só cresce quando recebe um desafio superior a sua capacidade atual”.

Diante de tão gigantesca tarefa, a pedagogia de Paulo Freire (1987) salta à nossa reflexão como uma verdadeira tábua de salvação para enfrentar esse desafio. Inspirada no crescimento do binômio EDUCADOR – EDUCANDO através da práxis de uma visão libertadora da educação e da denúncia da concepção “bancária” do modelo pedagógico tradicional. Freire assim expõe sua revolucionária pedagogia “Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão” .(Freire, 1987 p.52).

Ao intervir de forma ativa, entendem-se a participação como parte, partilhando o poder e as decisões.

Admitir o conflito é saber que o poder está em questão que o processo democrático é contraditório e difícil. Levantar a bandeira das decisões compartilhadas requer, acima de tudo, maturidade individual e coletiva, no entendimento das próprias funções, papéis de cada um dos grupos nesse projeto maior.

Neste sentido, potenciar a coesão do grupo, entende-se que trabalhar a pluralidade é um dos desafios postos na construção de referenciais que situam cada um dos participantes como autores da história, que se faz no dia-a-dia. Com os valores, anseios, muda-se a ótica de ver e ler a realidade que se quer efetivar na cotidianidade, pela problematização, pelo estudo, pelo debate, reflexão e ação.

Uma educação com esperança e coragem de ousar, procurar desafiar a si próprio na implementação de um Projeto Político – Administrativo – Pedagógico que identifique como espaço de construção do conhecimento e da cidadania.

Para Olga S. Colpo, sócia – diretora da Coopers & Lybrand: “O administrador é principalmente um catalizador de mudanças”. Na verdade o mundo já foi muito mais cartesiano, hoje em processo de mudança nas instituições o administrador, segundo Olga “Deve recorrer a fábula e metáforas para quebrar paradigmas e ajudar a construir o terceiro milênio”.

33

Dessa forma, só se poderá transformar as realizações no mundo, se primeiro existir a transformação de todo o processo de produção, desde a ampliação da percepção e do processamento mental do indivíduo, passando pela reestruturação dos modelos e valores, até se chegar a real atuação consciente e transformadora.

Isso implica dizer que, não haverá um “fazer” diferente, enquanto não existir a transformação efetiva do “sentir” e do “pensar”.

Shinyashiki, Roberto ressalva no seu livro Revolta dos Campeões, (1995 p.67) que, “mais importante do que o desejo de mudar é o comprometimento com a mudança”.

A escola é uma das instituições que tem como esse poder, devido à sua função essencial de contribuir para a transformação da realidade social.

O processo de especialização pelo qual passou a sociedade moderna, atingindo a escola, tornou a atividade administrativa integrada entre os diferentes membros da organização, que é um dos elementos básicos, para tornar possível o atingimento de objetivos institucionais. Essa atividade de coordenação integrada consubstancia a ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.

A Administração participativa se constrói, por meio de um trabalho cooperativo, em que a delegação de autoridade, com base na competência e na responsabilidade é o fator mais relevante.

Administração assim concebida há de ter sempre como foco a PARTICIPAÇÃO COLEGIADA, definindo suas atribuições a partir da proposta elaborada em conjunto.

A participação, segundo Lindsey, (1988, p.47):

“é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa”. Ninguém nasce sabendo participar, mas como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente, quando existe a oportunidade de praticá-la. O mesmo autor cita na pág. 16 as duas fases para a participação: “Afetiva: participamos porque gostamos de fazer coisas com os outros. Instrumental: participamos porque trabalhar junto é mais eficaz e eficiente do que sozinho”.

A afetividade, neste caso, abre uma perspectiva de igualdade no trato e de supressão da hierarquia, constituindo um clima adequado à participação, entendendo as diferenças e divergências individuais e por segmentos de possibilidade de troca e enriquecimento do grupo como um todo. 34

A administração participativa exige uma maior maturidade dos administradores e uma filosofia bem definida e clara. Capacidade de lidar com conflitos e procurar soluções com o grupo.

Uma organização que aprende é uma organização em que as pessoas em todos os níveis, estão coletivamente e continuamente procurando melhorar suas capacidades de criarem as coisas que elas realmente desejam criar. Ou seja, uma organização que aprende é aquela que está continuamente refletindo e analisando sua performance, buscando desta forma a qualidade.

## 2.4 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Como instrumento de planejamento e gestão, a prática da avaliação criteriosa implica em examinar a instituição sob o ponto de vista interno e externo. Conforme o documento básico da Comissão Nacional de Avaliação (PAIUB, 1997 p.13), “A avaliação na universidade é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio – político da instituição. A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais trazidas em compromissos científicos e sociais assegura sua legitimação junto a sociedade”.

Cabe, então, reafirmar que como instrumento de gestão, a avaliação de instituições especificamente as educativas, constitui-se e reveste-se de uma prática capaz de instaurar um processo permanente de aperfeiçoamento capaz de conquistar graus de profundidade crescente em todas as dimensões, inclusive, de seus efeitos.

Segundo Gandin, (1995 p.153) é através de uma avaliação competente que alcançamos o fim último da educação eficiente. Para ele “ a qualidade é uma meta em permanente mutação. Está sempre se elevando, aumentando o seu valor em qualidade de perícia, de qualidade, do tipo de trabalho que é feito. É uma melhoria constante e permanente “. 35

Pautado na premissa de que o “traço marcante das organizações do futuro será a humanização“, Bueno J. H. 1996 p. 233, adianta para a tristeza dos menos profissionais “o humanismo não deve ser confundido com paternalismo, fonte das manipulações, da infantilização e da paralisia profissional.

Essa visão concebe o homem como um ser integral, digno, responsável, cidadão. Contempla uma estrutura organizacional leve, enxuta, flexível e altamente profissional“.

Outro aspecto do perfil profissional no ano 2000 será o nível de educação. Estes profissionais saberão trabalhar o conflito de maneira adulta explicando-os com senso de oportunidade e buscando alternativas.

O mesmo Bueno faz um comparativo de “Novos Paradigmas Comportamentais“ que ocorrerão nos próximos anos:

<u>RELAÇÕES</u>	<u>ANTIGO</u>	<u>NOVO</u>
<b>Chefia – subordinado</b> <b>A organização</b> <b>O trabalho</b> <b>As expectativas</b> <b>Imagem de emprego</b> <b>Postura Profissional</b> <b>Auto Imagem</b>	<b>Mandante</b> <b>Servil /Dependente</b> <b>Vida após a morte</b> <b>Estabilidade</b> <b>Criador de Problemas</b> <b>Reativa</b> <b>Patinho Feio</b>	<b>COACH</b> <b>Parceria</b> <b>Fonte de realização</b> <b>Compartilhamento</b> <b>Construtor do Futuro</b> <b>Proativa</b> <b>Partner</b>

Fonte: Bueno J. H. 1996 p.235

Um líder no ano 2000 fará o oposto do líder atual, que é obcecado por controle, no sentido de fiscalização, assim promova-se a auto responsabilidade, busca-se alternativa para as velhas soluções ou respostas viciadas e abertura do novo. Pois “o bom líder é aquele que cria as condições necessárias para que a sua equipe encontre soluções criativas e factíveis”. Bueno J. H. p.241

Faz-se necessário criar novas idéias, o tempo todo. O Barão de Itararé disse: “Não é triste mudar de idéia. Triste é não ter idéias para mudar”. Criatividade é sinônimo de inovação. O binômio criatividade e coragem constroem a administ 36 dinâmica e atualizada.

Novos tempos exigem novas condutas, novos conceitos. A exemplo disso citamos um pensamento de Albert Einstein: “Nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado de consciência que o criou. É preciso ir mais longe. Eu penso 99 vezes e nada descubro. Deixo de pensar, mergulho num grande silêncio e a verdade me é revelada”. (mimeo, sd)

Nas organizações, as pessoas falam que é preciso mudar os comportamentos, escutar os colaboradores, ouvir o chefe. Mas para que as “coisas” realmente mudem, é preciso que a mudança de comportamento seja consequência da mudança da mentalidade.

O fundamental é aprender a administrar equipes, a planejar e estabelecer metas em parceria motivando seu pessoal para uma participação colegiada. Shinyashiki, Roberto (1995, 64) adverte: “Pare de ficar segurando a antiga chave na esperança de que algum dia ela sirva para abrir a porta da nova casa”.

Não se deve utilizar a distância entre o real e o ideal, para se posicionar com descrédito em relação à Carta Magna, na qual está inserido os fundamentos da vida do homem em sociedade.

Diante do papel de cidadão e educadora precisamos rever, repensar uma atitude permanente fundada em três dimensões:

- 1- Dimensão filosófica e política relativa as condições ideais e histórica nas quais se concretiza a dupla fidelidade. O utopismo que transforma possível e o fetichismo com as realizações.
- 2- Modo existencial relativo ao compromisso, testemunho e a vivenciar.

- 3- Cunho pedagógico com o poder exercido como instrumento de cidadania. Formar no homem a capacidade de compreender passos que foram dados, a maneira de articular as ferramentas conceituais, políticas, econômicas, técnicas e humanas.

A realidade educacional atual exige certo entendimento sobre as questões relativas ao papel desempenhado pelo gestor ou diretor da escola pública. Características que devem determinar ou eleger o perfil deste profissional é desafiante porém importante para que possa realizar uma gestão de qualidade: <sup>37</sup> eficiência.

É necessário discutir algumas habilidades básicas para que se possa realizar uma gestão de qualidade, inicialmente identificando o ambiente e o contexto onde o diretor vai atuar. A partir daí se estabelece algumas qualidades básicas para o seu perfil, o que não significa ou garante o sucesso da escola ou do diretor, entretanto, constituem valores essenciais, básicos e que permanecem sólidos, amplos e relevantes no presente e futuro das instituições escolares.

A política nacional de educação deve traduzir um núcleo curricular comum visando preservar a unidade cultural do país, fortalecendo a construção do conhecimento científico e oportunizando a todos acesso ao desenvolvimento tecnológico (Vieira, 2000).

O resgate do papel central da escola e da sala de aula implica uma superação radical das políticas e práticas tradicionais de descentralização que limitam a transferência de responsabilidade formal pela educação de uma esfera de poder (governo central) e outras esferas (governo estadual e municipal).

A escola é o eixo central do processo educacional, envolvendo os estudantes e professores, e comunidade como um todo. Ela envolve seus sujeitos, pois somente na unidade escolar se pratica a educação, se constrói e distribui conhecimentos, definindo a qualidade do ensino e o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida humana coletiva.

A força das relações administrativas –pedagógicas da escola, pelo seu trabalho colegiado, pelas decisões curriculares construídas e gerenciadas na própria escola é a diferença entre a situação desejada e a situação do momento.

Implantar tendências irreversíveis na direção de uma economia competitiva, de uma sociedade mais justa e de um estado democrático de direito forte e

consolidado são, portanto, grandes objetivos nos campos do desenvolvimento econômico, social e político. Se não houver disposição para fazer isso, terá se perdido uma chance de entrar de cabeça erguida no século XXI.

Esses desafios se traduzem em como adequar a estrutura e o funcionamento das instituições educacionais, ao perfil emergente do sistema de ensino, de modo a sintonizá-lo com as mudanças político-educacionais mais amplas hoje em curso no país. 38

Conduzir o processo de elaboração do projeto administrativo-pedagógico, levando em consideração os novos pressupostos de gestão é o grande desafio.

A crise paradigmática identificada por tantos estudiosos dos mais diferentes campos do conhecimento está a exigir de todos novas formas de pensar e construir modelo alternativos capazes de dar significado aos fenômenos com os quais se depara no cotidiano escolar.

Parar e olhar para as “coisas” que estão acontecendo, avaliar a própria prática, já está se tornando crucial para a sobrevivência das instituições. Neste contexto emerge a crise da identidade, a crise da participação e a crise da legitimação.

Um dos desafios certamente é o de buscar novos paradigmas e novas categorias. Talvez não o distante, mas o próximo. As soluções mais imediatas construídas nas parcerias e no compartilhamento com grupos que vivem numa comunidade. Mas não deixam de ser paradoxal que justamente na década da consolidação dos movimentos mais globais, em âmbito mundial, a educação seja compelida para a busca de soluções mais próximas de sua realidade. Construídas nas especificidades e nas diferenças. Mas talvez o maior e mais importante desafio residam na captação de problemas passíveis de solução e que estas sejam encaminhadoras de mudanças efetivas. É agir no plano de que “pode ser feito” sem deixar de pensar no que “deveria ser feito”.

Com a crescente complexidade das organizações e dos processos sociais, caracterizados pela diversificação e pluralidade de interesses que envolvem a dinâmica das interações é necessário pensar a gestão educacional articulada a um pólo integrador que compõem a comunidade educativa.



O homem é um ser em constante mudança, logo, não é uma realidade acabada. Por esse motivo, a educação não pode arvorar-se no direito de reproduzir modelos e muito menos colocar freios às possibilidades criativas do ser humano, original por natureza.

### **3 AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

39

Neste capítulo surge a ação resultante do universo pesquisado para construir uma proposta político pedagógica, propiciando aos professores, funcionários e equipe escolar, situações que lhe permitam a aprender a pensar e a realizar suas tarefas pedagógicas de forma coerente.

Nesta construção, a escola enfrenta um desafio de mudanças e transformação, tanto na forma que ela organiza seu trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados.

#### **3.1 DADOS E FATOS DO ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso no Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes, nasceu da preocupação com a educação como um processo que não se finda em si mesmo, com atualização dinâmica acompanhando as transformações e as necessidades das pessoas, assegurando onde a figura do Gestor Escolar deixasse de ser chefe e sim um líder capaz de inspirar os professores a mudar a escola.

Os resultados coletados nas observações e entrevistas demonstraram que todos os envolvidos na comunidade escolar afirmam que a escola deve garantir a produção do saber científico historicamente acumulado, sem esquecer as experiências da vida e a realidade social.

A consulta foi iniciada com os diretores auxiliares da formação do Gestor Escolar. Os Gestores trabalham na escola com suas atenções voltadas para todos

os detalhes. Alguns até sem importância, como você é diretor deve resolver meu problema até com aluno indisciplinado em sala de aula.

Os diretores auxiliares, gestores afirmam que seu programa de trabalho diário e semanal inclui visitas a sala de aula, conversas com professores, alunos, funcionários, reuniões e outras atividades. Gostam muito de suas atividades mas acreditam que a escola precisa mudar e os professores serem mais comprometidos com o processo escolar.

A proposta pedagógica é um veículo para as inovações e que todos da escola acreditem e realizem .

O conselho escolar foi consultado como órgão máximo do estabelecimento, o qual é presidido pelo Gestor Escolar. Todos acharam excelente e louvaram a iniciativa de inovar onde atuamos com propostas que acreditamos e podemos realmente efetivar.

A unidade escolar, foco da pesquisa, os pesquisados em todos os segmentos receberam textos, para discussão em grupos de estudo. Inclusive os representantes das classes do ensino fundamental e médio tomaram ciência e foram convidados a participar dos estudos em grupo.

Um número significativo do universo pesquisado, muito entusiasmados procurou envolver todos da comunidade. Entretanto, alguns se omitiram com medo das mudanças, pois ficar neutro no processo não dá trabalho.

Na qualidade de gestor no processo, o pesquisador desenvolve o processo de estudo de grupo da seguinte forma.

Dividiu-se a população alvo em seis grupos de estudo, os quais estabeleceram dias de estudo e discussão. Desses grupos, dois estudavam o mesmo documento.

Após análise e discussão, foi realizado um encontro com os seis grupos.

No encontro geral, realizou-se um painel com apresentação das idéias que mais chamou atenção do grupo realizando depois uma exposição no pátio interno do colégio deste painel, para que todos da comunidade escolar visualizassem o trabalho realizado.

Em anexo, segue as idéias centrais dos painéis.

Com as entrevistas realizadas conclui-se o posicionamento quanto a escola, o gestor é que propõe para um trabalho educacional efetivo para uma educação de qualidade.

PROFESSORES: Todos gostam da escola, mas existe uma insatisfação junto ao sistema educacional em função do descaso com a educação e o profissional. Existe uma consciência que a escola sozinha nada pode fazer mas juntas teremos possibilidades. Acredito que interagindo com todos os setores conseguiremos | 41 escola comprometida com o conhecimento.

O Gestor Escolar é a pessoa mais importante da instituição assegurando um ambiente propício para efetivar o processo ensino aprendizagem.

Quanto a proposta pedagógica os professores juntamente com a equipe pedagógica, direção, com reuniões, estudos poderão fazer melhorias para a instituição.

Os professores acreditam que a proposta pedagógica deva partir de situações concretas e que possamos apresentar resultados práticos e mudanças para garantir a alegria e a busca de conhecimento dentro do contexto escolar .

Tal necessidade surge em função de vários problemas que afetam a escola como um todo e sendo assim os professores e toda comunidade escolar atinjam o verdadeiro sentido da escola em propiciar ao aluno um crescimento como ser humano em seu contexto individual, social, espiritual, cognitivo e físico.

ALUNOS: Apresentaram em suas entrevistas questões simples e que podem ser viabilizadas no momento que todos se comprometam com o processo ensino-aprendizagem.

Os alunos se sentem bem na escola e gostariam de poder permanecer mais tempo. Por exemplo nos intervalos jogando bola, usufruindo todos os espaços físicos do prédio.

Quanto ao Gestor Escolar conhecido como diretor é o principal. Sua presença é sentida nitidamente e sua ausência claramente notada.

Grande amigo de todos mas alguns professores poderiam ser dispensados pela falta de preparo e vontade de dar aulas. Ensinam e trabalham como obrigação sem prazer. O diretor nos diz que o ensinar lhe dá prazer, mas não demite os que nada fazem na escola.

O diretor é nosso líder e poderia resolver todos os problemas, liderando as ações pedagógicas para melhorar o ensino.

As propostas devem vir ao encontro das necessidades dos alunos para a vida com resultados positivos.

A escola é um espaço onde todos se sentem felizes e com interação o ensino terá qualidade.

Os alunos gostariam de participar das propostas pois podem contribuir com sua história de vida e experiência que já adquiriram. 42

**EQUIPE PEDAGÓGICA:** Afirmam que a escola é o espaço físico onde se processa o ensino e o Gestor Escolar precisa motivar todos para viabilizar a aprendizagem. Todos são peças fundamentais na elaboração da proposta pedagógica e todos devem acompanhar. A equipe apresenta idéias, sugestões, temas a serem trabalhados, reavaliando, lembrando questões, assessorando na elaboração e efetivação da proposta.

O Gestor Escolar com sua presença valoriza e anima todos no trabalho escolar.

**PAIS E APM:** Com toda naturalidade respondem que a escola é um espaço especial onde seus filhos serão preparados para a vida e um futuro feliz. Acreditam na escola e solicitam que todos continuem a acreditar.

O Gestor é o líder que levará todos para o sucesso, procurando criar um ambiente de esperança.

Quanto a proposta pedagógica que será elaborada em função das necessidades dos alunos para a vida e o seu futuro.

**EQUIPE ADMINISTRATIVA:** Responderam que o diretor assegura a ligação entre as estruturas hierárquicas superiores e inferiores. Representa a autoridade administrativa da educação em nível local. É um gestor do funcionamento cotidiano da escola zelando pelo recinto escolar distribuindo as tarefas.

Gostam da escola e acreditam que as propostas são viabilizadas no momento que todos acreditam que pode dar certo.

**SEED E NÚCLEO:** Afirmam que o relacionamento com a autoridade do sistema de ensino é uma área importante de atuação do Gestor Escolar. Necessita estar envolvido ativamente nos eventos assegurando a ligação da escola com as autoridades locais, estimulando um permanente elo entre a escola e a comunidade.

O relacionamento do gestor com as lideranças políticas e autoridades de ensino ajudam a solidificar a presença da escola na comunidade, bem como divulgando-a de forma construtiva.

A importância do Gestor Escolar no contexto escolar é reconhecida por todos os entrevistados e observado em várias situações, pois ele interfere positivamente<sup>43</sup> no funcionamento administrativo e pedagógico, no desenvolvimento e progresso, sucesso ou fracasso na escola que dirige.

Sendo a pessoa mais importante, com toda responsabilidade, precisa planejar e executar planos para a melhoria do ensino.

Neste âmbito busca-se propostas para que o profissional da educação recupere sua auto estima e realize seu trabalho comprometido com a sociedade.

A democratização da Gestão Escolar ocorre no momento que todos possam viabilizar propostas para que juntos possamos efetivar e alcançar resultados positivos.

O Gestor Escolar será um dos componentes que articulam toda a gerência da escola para que se produza propostas concretas para a autonomia somando e posteriormente dividindo o sucesso.

### **3.2 ANÁLISE DOS DADOS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

A construção e execução da proposta político-pedagógica envolvem todos com o objetivo de orientar a prática escolar buscando uma escola democrática e uma educação de qualidade.

Com a intenção de ouvir o outro e de fazer emergir seu discurso, trabalhei com entrevistas individuais, com um roteiro de tópicos submetido às entrevistas, que se encontram no anexo nº 1 deste trabalho. O roteiro foi composto de 5 tópicos, já descrito na metodologia.

Das informações recebidas constatamos que dos 52 entrevistados, 33 deles gostam da escola.

Isso nos remete a Rodrigues (1993, p. 13) que escreve sobre as necessidades dos profissionais da educação e seus congêneres nos quais “uma necessidade fundamental é aquela que se não for satisfeita provoca a desintegração

do ser humano.”, quando 7 deles dizem não gostar da escola e 12 omitem seu parecer sobre a mesma.

Um processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político pedagógico coletivo concebido com base nas diferenças existentes.

Rodrigues (1993) classifica esse processo de construção de um outro fazer pedagógico na categoria de necessidades fisiológicas e de segurança, que implica no contexto da sobrevivência. Daí termos a negação e não comprometimento desses profissionais da educação em se posicionar frente ao trabalho que desenvolvem na escola pesquisada: se gostam do que fazem. O mesmo contexto serve para seus congêneres pois, “as necessidades emergem em contextos históricos-sociais concretos, sendo determinadas exteriormente pelo sujeito, e podem ser comuns a vários sujeitos ou definir-se como necessidades estritamente individuais.” (Rodrigues, p, 14).

Por isso, a democratização na Gestão Escolar possuir alguns instrumentos importantes onde se consegue a desejada qualidade e autonomia pelo conselho escolar, pela proposta política-pedagógica da escola que estabelecem as diretrizes nas áreas administrativas, financeira e pedagógico e norteiam ações elaboradas e legitimadas por decisões colegiadas.

O papel do diretor é fundamental nestas circunstâncias pois, “o gestor ultrapassa o papel de mero planejador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos os níveis da organização.”(ESTEVÃO, Carlos. Gestão Estratégica nas escolas. Instituto, mimeo, s/d)

Em nossa pesquisa verificou-se que 33 dos entrevistados consideram o Gestor como chefe, 13 como amigo e 6 como articulador.

Lück (2000, p.12) , afirma que

“a educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa É de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.”

Portanto, a escola tem sua dimensão própria enquanto espaço organizacional científico, profissional e práticas pedagógicas com autonomia profissional. 45 modo, a democracia na escola é favorecida pela relação rica e complexa em que os indivíduos podem ajudar-se, desenvolver-se, regular-se e controlar-se mutuamente. Supõe e nutre a diversidade dos interesses como das idéias, enriquecendo toda comunidade escolar.

O principal papel de uma instituição escolar é satisfazer as necessidades da sociedade na qual está inserida, ou seja, a sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas desta sociedade.

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituísse, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Cabe lembrar que esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. Essa prática era aceita como natural. O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles..

Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, portanto, entendia-se educação apenas como direito da sociedade. (Lück, op cit).

Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o

outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino.

Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito.

Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.

No entanto, o Gestor Escolar na educação deve utilizar novas estratégias para viabilizar a qualidade de seus processos por meio de um conjunto de ferramentas, princípios e procedimentos que fornecem diretrizes para administrar a escola nas suas atividades.

As escolas ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestor escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Em decorrência do acima exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social de participação.

Neste âmbito, o projeto político pedagógico

“...ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desenvolve os conflitos e as contradições buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado na burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola”. (VEIGA, 2000, p. 13).

Sua concretização passa pela garantia de que enquanto esteja sendo concebida, haja intensa participação de todos os envolvidos, pois está na cc 47 )



do PPP, a condição fundamental para que este seja realmente a expressão das convicções, ideais e metas de todos os que fazem parte da instituição.

Diante do exposto, pelas respostas dos entrevistados, 10 deles responderam que a construção do Projeto Político Pedagógico deveria partir da realidade, preocupando-se em manter o fazer educativo respaldado por uma atitude reflexiva permanente, o que vem a respaldar a resposta de 25 entrevistados que propõe a elaboração do Projeto Pedagógico a partir das necessidades do futuro dos envolvidos nesse processo.

Para que as transformações se operem, 17 deles afirmam que é preciso que se oportunize a mudança pessoal e quando a pessoa se torna consciente de seu próprio processo de pensamento, quando se percebe capaz de reagir às situações, e quando finalmente despertar as influências do cotidiano, será capaz também, de buscar propostas voltadas para a generalidade, ou seja para a vida.

A escola tem como objetivo a promoção da vida, em sua dimensão física e espiritual; e deverá implementar nos processos educativos algo que auxilie a conversa, promover e fomentar a vida.

Se vivermos a vida tentando ser congruentes, gerando entusiasmo, a vida gerará vida e o entusiasmo gerará entusiasmo. Só assim nosso agir será congruente e promoveremos a vida a partir da vida de cada dia.

Nesse contexto, deseja-se uma escola mais humanística, integradora nas contradições, no sentido de incorporar, de promover a interação entre racionamento e emotividade, mais interativa, não necessariamente no sentido tecnológico, faz parte do progresso social, mas no sentido participativo, muito mais que aprender a aprender pois, dessa forma, a escola estaria contribuindo para a construção da autonomia intelectual e moral dos alunos tornando-os aptos para participar e criar, exercendo sua cidadania.

A mudança é um processo de transformação inevitável da realidade e ocorre de forma cada vez mais acelerada. Nada será como antes.

Mudar o jeito de gerenciar uma escola não é fácil, nem rápido, mas é absolutamente urgente e necessário, para que possamos ter uma escola de qualidade.

A escola não existe isoladamente, faz parte de um sistema público que tem a responsabilidade de lhe dar sustentação mas também de lhe proporcionar a

autonomia. Os que nela atuam e os que dela se beneficiam devem definir e construir seu próprio caminho para que assim, se sintam comprometidos com ele. É preciso abrir e manter canais de participação das escolas e da própria população beneficiária.

Diante dos desafios, o Gestor Escolar necessita estar consciente de que a escola pública faz parte de um contexto histórico, social, econômico e político em processo permanente de transformação.

“A realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida que saibamos que é produzida por nós”. (Kosik, 1976 : 18) pois, nós somos a escola.

De acordo com os entrevistados, essa mudança ocorrerá desde que o Projeto Pedagógico seja elaborado por todas as pessoas que vivenciam a escola. Dos 52 entrevistados, 33 deles optaram pela participação efetiva na construção do mesmo.

Como afirmou Vasconcellos (p. 26) citado por VEIGA (2000 p. 28): “(...) é construirmos um envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de elaboração do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. Planejar *com* e não planejar *para*.”

Efetivar a construção de um Projeto Pedagógico apenas pela Equipe Pedagógica, conforme afirmaram 11 dos entrevistados, não haverá na organização das práticas pedagógicas da escola garantia de articulação por meio de uma proposta educativa clara e coerente, desencadeando a reflexão sistemática e contínua sobre as mesmas.

Dividir responsabilidades intra e extra escolares, consiste paralelamente na soma de esforços, ações e iniciativas úteis ao avanço dessa prática gerencial e das relações sociais do trabalho. É preciso ter planos, propostas, para interferir na realidade educacional. É necessário atuar praticamente. A força das relações administrativas pedagógicas da escola se realiza por meio do trabalho colegiado pelas decisões curriculares construídas e gerenciadas dentro da própria escola.

Quando a mudança é necessária, necessita-se idéias que atuem firme 49 condutor para a energia da realização. A idéia correta é uma adaptação perfeita que realiza o que há de melhor.

O verdadeiro Gestor Escolar é um cultivador de idéias, criando um ambiente fértil e receptivo para que floresçam e amadureçam. As grandes idéias surgem da

visualização da comunidade escolar, o comprometimento, a afirmação e a realização do que desejamos realizar.

Quando surgem as idéias, sente-se a reciprocidade levando a comunidade escolar a adquirir comportamentos semelhantes.

Com honestidade, o Gestor Escolar cria uma autenticidade, gera confiança e tolerância, dando espaço para o aprendizado.

A estima e a transcendência no passado têm o poder que lhe é concedido fortalecendo o relacionamento de todos os envolvidos no processo. Todos são importantes com suas contribuições trazendo prosperidade interior e a paixão, as quais só conquistamos nosso bem maior quando amamos o que fazemos.

Numa Gestão Escolar Participativa é previsto o envolvimento de todos da comunidade escolar nas decisões com a competência para agir na incerteza com respostas otimistas. O Gestor precisa compreender com clareza a cultura da escola valorizando seus profissionais, promovendo e ampliando seu crescimento. Em todos os momentos, promover a colaboração com listas de opções utilizando os recursos burocráticos para facilitar e não limitar, e conseqüentemente conectar-se com o ambiente amplamente.

### **3.3 GESTOR ESCOLAR: UM LÍDER**

Todos os pesquisados afirmam que o Gestor Escolar é um cidadão, educador, político, pessoa de maior influência individual dentro da escola, um líder.

A liderança cria um clima para aprendizagem em nível de profissionalismo e atitudes de professores e alunos proporcionando um elo entre escola e comunidade definindo caminhos para tomada de decisões fundamentais.

50

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas.

Os líderes são responsáveis pela expansão continuada das capacidades de entendimento da realidade, esclarecendo visões.

A arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além de definir estratégias adequadas ao tempo e ao contexto. Fazer acontecer na prática desenvolvendo visão, valores e propósitos.

Gestão Escolar é realizar idéias através das pessoas apaixonadas pela educação. A grandeza da tarefa de liderar a elaboração, o acompanhamento e a avaliação da proposta político-pedagógica requer o cultivo da virtude da humildade, não ser o dono da verdade, pois as verdades, são raios de sol que iluminam a todos sem pertencer a ninguém. Ela se revela e se encontra na pluralidade das vozes e dos saberes dos que fazem parte da escola. É necessária uma liderança a serviço da comunidade escolar que tenha uma visão técnico-pedagógica, deixando sua postura individualista.

O Gestor com liderança estimula a transformação de sonhos em realidade, liberando energia dos outros para manter uma visão coletiva.

### **3.4 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA**

A participação é uma necessidade humana que se caracteriza por uma força de atuação onde se reconhece e assume seu poder de exercer influência. O poder é resultado de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que são propostas.

Na comunidade escolar pesquisada, verifica-se que todos têm influência no contexto de que fazem parte, exercendo independente da sua consciên<sup>51</sup> direção e intenção de sua atividade.

A falta de consciência dessa interferência resulta negativamente na organização social. Para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar com mobilização efetiva e esforços individuais, para superar atitudes de acomodação, alienação, comportamentos individualistas, procura-se construir espírito de equipe.

Para a autonomia da escola, a Gestão Escolar promove a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena de profissionais, alunos e

seus pais, no processo social escolar, por essa participação que desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Procura-se direcionar o processo de participação na escola com a criação de uma visão de conjunto associada à ação cooperativa promovendo um clima de confiança valorizando as capacidades de todos os participantes.

Integram-se esforços estabelecendo a demanda de atividades centradas nas idéias e não em pessoas. Assumindo o compromisso em conjunto, construímos a participação em uma ação coletiva onde todos são de fundamental importância para o processo educacional.

### **3.5 GERENCIAR COM SUCESSO**

A vida sofre mudanças. A escola deve mudar; e a forma de gerenciá-la não pode ser igual. O Gestor Escolar precisa aprender a conhecer, ser, conviver e fazer, pois, com a velocidade da informação e do conhecimento, a exploração da Internet e os avanços tecnológicos estão transformando a vida das pessoas e suas relações com o mundo.

A sociedade não tolera ineficiência dos serviços públicos e solicita que a escola procure uma educação de qualidade com gestor com competência para gerir, pois todos os profissionais são gestores educacionais.

A escola poderá melhorar seu desempenho acadêmico se transformando continuamente acompanhando as mudanças tecnológicas e científicas e atualiza 52 seu currículo.

### **ALTERNATIVAS DE AÇÕES PARA MELHORIA DA GESTÃO ESCOLAR**

- O acompanhamento do desempenho da aprendizagem dos alunos e condições para promovê-los estabelecendo metas para sua melhoria.
- Mobilizar pais, alunos, professores e funcionários através de inovações dentro da escola, como salas-ambientes, onde todos participam do projeto. Agora estamos em processo de implantação. Escolas eficazes são aquelas que utilizam de forma criativa o seu espaço formando ambientes especiais.

- Elaboração e compromisso nos projetos desenvolvidos pela comunidade escolar.
- Procura contínua de toda comunidade de recursos para as atividades escolares.
- Criação e desenvolvimento da sinergia coletiva e espírito de equipe. (Equipe mais forte com a soma dos membros individuais atinge a sinergia)
- Proposta pedagógica é o único caminho que conquista a autonomia da escola comprometida com o desenvolvimento de capacidades que permitam intervir na realidade para transformá-la. Um fazer conjunto, aprender e ensinar, buscando este fazer e o pensar.

### **3.6 PROPOSTAS DE AÇÃO NA REALIDADE PARANAENSE**

Toda a atividade de pesquisa realizada culminou com a proposta de ação, para o COLÉGIO ESTADUAL PROF. LOUREIRO FERNANDES, resultante da reflexão crítica da comunidade escolar, traduzindo suas expectativas e registrando as ações que pretendiam realizar.

A partir da elaboração do diagnóstico da realidade escolar procurou-se delinear as metas embasadas na reflexão coletiva no intuito de identificar os obstáculos, discutir os recursos de que se dispõe e de que são necessários dispor para superar essas dificuldades, tendo em vista o objetivo maior que é um ensino 53  
boa qualidade.

Procurou-se ter a característica de um permanente processo de discussão das práticas, das preocupações individuais e coletivas, dos obstáculos aos propósitos da escola e da educação, assim como de seus pressupostos de atuação.

A proposta político-pedagógica, ficou caracterizada como o eixo norteador de toda e qualquer ação a ser desenvolvida neste estabelecimento de ensino, entendido como fruto de um trabalho coletivo, que busca fazer uma escola pública de qualidade a qual valoriza a afetividade, a criatividade e o espírito crítico dos sujeitos para que sejam cidadãos atuantes na sociedade em que vivem.

Isto se verifica porque a escola não cumpre seu papel a contento sem um projeto educativo que defina, entre outras coisas, valores coletivos assumidos por ela, isso deverá tornar-se transparente no relacionamento de todos os seus agentes.

Observou-se que conforme esses valores vão se definindo e tornando-se claros, tanto a direção como os professores, os funcionários, e não apenas a equipe pedagógica sentem-se motivados a segui-lo. Passa a fazer cada vez mais sentido a frase - trabalhar numa escola implica estar comprometido com seu objetivo maior: formar cidadãos.

Ficou evidenciado que as propostas de ação para o gestor escolar atuar na realidade paranaense é um processo contínuo da escola, no qual professores, alunos, comunidade escolar, funcionários, coordenadores e diretor discutem objetivos, conteúdos, estratégias, avaliação, etc.

Outro tema relevante identificado foi que a incorporação da proposta à vida escolar é fundamental para dar apoio ao professor e fazê-lo sentir-se mais seguro na sua atuação educativa: trocar experiências didáticas, saber como outro professor solucionou um problema, discutir textos de literatura especializada as quais são vivências enriquecedoras, que vão além da elaboração do planejamento.

Construir um plano dirigente para o colégio, contemplando as principais questões do fazer pedagógico diário, bem como, expondo possibilidades de encaminhamentos para as resoluções destes mesmos problemas, e daquelas da esfera administrativa passou a ser uma das questões fundamentais da escola.

A criação de um espaço de reflexão da prática pedagógica, onde 54 educadores podem trocar experiências, foi um dos elementos considerados de muita relevância pela comunidade. O trabalho pedagógico em grupo sistemático, cria entre a equipe escolar um clima de co-responsabilidade, um compromisso permanente com a qualidade do ensino. Assim a escola ganhou condições para encontrar sua personalidade e cumprir seu papel: informar e formar.

As escolas brasileiras precisam ter claro as necessidades reais de seus alunos, dos pais, dos membros da comunidade, dos professores, e de todos ligados diretamente ao processo educativo.

Somente a partir da compreensão do sujeito bem sua complexidade é que a escola saberá lidar com atitudes, comportamentos, valores, formas de participação, conhecimentos e experiências distintas e poderá, então, estimular o desejo de

participação, a ampliação da responsabilidade, o respeito mútuo, a cooperação, a solidariedade, os limites e normas para uma boa convivência social, contribuindo assim para a construção de uma sociedade onde os valores éticos, morais e culturais sejam preservados ou promovidos.

Pelos resultados verificados na presente pesquisa a comunidade escolar como um todo deseja que o espaço escolar constitua-se num “espaço produtivo, oferecendo formação geral e preparação para o uso da tecnologia, desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas, formação para o exercício da cidadania e formação ética” (BEHRENS, 1999, p. 90), além de se levar à conscientização das exigências sociais de uma visão estratégica, de reciprocidade, além de integração e interação de diferentes áreas do conhecimento propondo então, não apenas a elaboração de um novo conhecimento, como também resolução de problemas numa maneira mais abrangente.

E isto ficou evidenciado pela comunidade ao estabelecer a necessidade da escola aproximar-se mais da sociedade e de envolver os alunos no processo de aprendizagem, que deve ser prioritário. Isso significa repensar a escola, seus tempos, seu espaço, sua forma de lidar com os conteúdos das áreas e com o mundo da informação. Significa também, pensar na aprendizagem como um processo global e complexo, no qual conhecer a realidade e intervir nela não são atitudes dissociadas.

55

Um outro indicativo é o de que a escola é um espaço significativo de aprendizagem para todos que dela fazem parte, ligada ao mundo contemporâneo, tendo sempre em vista a realidade cultural específica de seus alunos e professores.

Neste sentido, a proposta da escola é também um espaço para ser preenchido pela utopia daqueles que desejam transformar a realidade das coisas: tornar as pessoas melhores e a sociedade mais justa.

É gradativamente que a proposta se estrutura, permeando o cotidiano da escola, modificando sua cultura, ou seja, seu jeito de ser e acontecer. E, quando isso ocorre, todo o ambiente se contagia de entusiasmo, confiança e colaboração, frutos da adesão geral aos pontos priorizados. Pode-se dizer, então, que a escola já tem sua proposta, que assim se caracteriza:

- é concebido e elaborado por toda a equipe de educadores da escola, sob a coordenação do diretor e em colaboração com todo os agentes



envolvidos na vida e no funcionamento escolar – aluno, funcionários, pais, representantes dos órgãos da administração do ensino;

- está centrada nos alunos, visando a melhoria do seu processo de aprendizagem e de seus resultados, de modo que os alunos não só permaneçam na escola, mas aprendam e cheguem ao final do percurso. Conseqüentemente, contém a indicação clara das competências que se espera que eles adquiram e das ações que deverão realizar para atingi-las;
- considera os alunos em seu contexto real da vida. Por essa razão, busca fortalecer as relações da escola com as famílias e articular as atividades escolares ao contexto da realidade local;
- favorecer a criação de atividades de estudo e reflexão para a equipe de educadores, fortalecendo a escola enquanto instância de formação em serviço;

Interfere na articulação geral do currículo, na organização do tempo e do espaço escolar, uma vez que, para alterar a qualidade do trabalho pedagógico, torna-se necessário que a escola se reformule como um todo, indicando suas transformações e seus sonhos.

O estudo de caso facilitou uma melhor compreensão da realidade, permiti<sup>56</sup> a interpretação do sentido e o valor atribuído às inovações por mim de atos que se executam e que são melhores que todos aqueles grandes foram planejados.

Conseguiu-se verificar que tudo que muda na escola vem em resposta do pedido dos professores. Assim os problemas são mais raros e são resolvidos por meio de diálogos.

O Gestor Escolar precisa criar uma cultura de ensino, um conjunto específico de relações de trabalho entre professores que se conectem como uma comunidade de apoio, utilizando-se de questionamentos, comprometidos com metas comuns e com aperfeiçoamento contínuo.

Está-se imerso num mundo em transformação; o qual necessita humanizar a cultura, resgatar a esperança e a alegria e agir em conformidade com sua consciência iluminada por valores objetivos de uma vida humana; numa ação em que se realiza como pessoa.

Neste sentido, vivenciar a escola como espaço aberto para o novo, onde se experimentam a descoberta e a construção do conhecimento e todos os encontros propostos no currículo, tentando buscar respostas às inquietações dos alunos.

- Autonomia não se constitui em liberdade absoluta, pois a liberdade se dá em relação. É relativa, pois não existe independente do contexto, portanto possui uma relação sistêmica.
- É necessária a vontade e a decisão políticas dos dirigentes maiores dos sistemas e a competência dos agentes pedagógicos da escola, o que consolida a autonomia e a conquista. Dentro do regimento escolar instituímos mecanismo que facilitem a conquista da autonomia no contexto escolar. É tarefa urgente e importante transformar a escola como instituição social que detenha uma mentalidade própria, historicamente assentada, resistente às mudanças.

A implantação de trabalhos coletivos supõe a existência de uma organização do tempo e do espaço que favoreça os agentes envolvidos. A ação dos agentes depende de querer e fazer com a forma de ação modifica a realidade concretizando as propostas.

57

O Gestor Escolar precisa conseguir pôr em prática um processo permanente de mobilização de corações e mentes para alcançar objetivos compartilhados, removendo todos os obstáculos que se opõem à escolarização e à gestão eficaz da aprendizagem de 100% de seus alunos, sejam eles crianças, adolescentes, jovens ou adultos, sem qualquer espécie de discriminação. Assumir a liderança para que a escola cumpra a sua função social visualizando o sucesso com ousadia, engajamento, iniciativa e atitude sinérgica.

## 4 PROPOSTA PEDAGÓGICA

Neste capítulo, se organiza todo o trabalho pedagógico com o envolvimento de toda comunidade escolar. É um instrumento que ajuda as pessoas envolvidas a criar condições e colocar em prática o processo ensino-aprendizagem.

A proposta pedagógica é construída e vivenciada por todos que fazem parte desse processo educativo.

A sociedade contemporânea vive em constantes mudanças em suas dimensões culturais, políticas e pedagógicas.

A estrutura educacional não pode ficar à margem dessas mudanças. A própria Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná procura orientar e estabelecer as diretrizes norteadoras, enfocando as ações básicas de todas as escolas com vistas ao cumprimento de suas funções visualizando a realidade educacional deste Estado.

O **COLÉGIO ESTADUAL PROF. LOUREIRO FERNANDES**, sendo parte integrante deste sistema educacional necessita estabelecer prioritariamente seu Projeto Político-Pedagógico a fim de formalizar suas ações procurando atingir os objetivos a que se propõe. Procurar dar sua contribuição no sentido de buscar o avanço necessário para que a escola pública assuma sua responsabilidade na democratização da sociedade, propiciando uma melhoria de qualidade do ensino público. Essa qualidade somente será atingida por meio de um planejamento estratégico, coerente, abrangente e prevendo a ação integrada em busca do aprimoramento das condições e em prol de todos os componentes da comunidade.

Esta proposta pedagógica esta voltada para uma educação democrática e para a construção e o exercício da cidadania. Para sua aplicação, é necessário que haja coerência entre o que foi estabelecido e a ação educativa. Assim, se quisermos que os nossos alunos sejam participativos, éticos, críticos, solidários, autônomos, responsáveis e afetivos, devemos agir da mesma forma.

#### **4.1 OBJETIVOS DA PROPOSTA PEDAGÓGICA**

1) Estabelecer um permanente processo de discussão das práticas, das preocupações individuais e coletivas dos obstáculos aos propósitos da escola e da educação e de seus pressupostos de atuação.

2) Oferecer um ensino de melhor qualidade para preparar o aluno para a vida e para o exercício pleno da cidadania consciente.

3) Direcionar o ensino-aprendizagem com uma perspectiva de mudanças, numa dimensão de totalidade, com fundamentos na concepção de vida, de sociedade, de homem e de trabalho num mundo em constante transformação.

#### **4.2 VISÃO DE ESCOLA E DOS CONTEÚDOS**

A escola exerce uma função social insubstituível e inestimável. Sua função pedagógica e da educação contínua sendo a formação da consciência e do entendimento das coisas. Ela é uma das mais importantes instituições da sociedade, e cada indivíduo tem o direito de participar e de ali formar-se como cidadão consciente, crítico e presente. É um espaço constituído por diversas dimensões, todas entrelaçadas. Pode-se destacar como principais as dimensões pedagógica, política, social, cultural, administrativa e humana.

Por dimensão pedagógica compreende-se o processo ensino-aprendizagem, com todas as variáveis que o constitui, como por exemplo, a organização dos conhecimentos, do espaço e do tempo escolar, a relação professor-aluno, a metodologia de ensino.

Por dimensão administrativa entende-se as questões de infra-estrutura e de pessoal.

No campo político, situam-se as relações de poder e o processo decisório.

No social, a relação com a comunidade escolar em um sentido bem amplo: a relação interna entre professores, alunos e funcionários e a relação estabelecida com pais, moradores da comunidade, Secretaria de Educação e sociedade em geral.

Também estão incluídas as experiências sociais de todos os segmentos, ou seja, suas origens de classe, suas condições de moradia, trabalho, lazer.

No campo cultural, estão as raízes e vivências que promovem a elevação do Ser Humano, conferindo-lhe uma identidade social e cultural. Por exemplo, suas tradições, crenças religiosas, políticas, expressões artísticas, hábitos e costumes.

E na dimensão humana, os sentimentos, desejos, dificuldades pessoais, os conceitos e preconceitos que povoam o íntimo de cada um de nós.

Cada dimensão desta é constituída por elementos ou traços das demais, encontrando-se em um permanente movimento de associação e influências mútuas.

O processo de ensino, por exemplo, se dá a partir da realidade cultural e social de alunos e professores, bem como de suas condições humanas e de trabalho.

A presença educacional da escola torna-se cada vez mais necessária, pois as famílias, dadas as condições de aprofundamento da crise político-econômica em nossa sociedade, apresentam uma grande dificuldade de assumir a educação de seus filhos, embora sejam os pais os primeiros e principais educadores; mas ficam longo tempo fora de casa, em cansativas jornadas de trabalho, e os filhos são entregues aos professores como tutores de sua formação integral.

Cabe a escola cuidar das faculdades intelectuais dos jovens, desenvolver o senso crítico, a capacidade de julgar, a vontade, os comportamentos, a visão de mundo, a compreensão e amizade entre os indivíduos.

A escola, como instituição social, deve possibilitar o crescimento humano nas relações interpessoais, bem como propiciar a apropriação do conhecimento elaborado, tendo como referência e realidade do aluno.

O aluno necessita de uma visão de mundo onde ele possa realizar uma leitura interpretativa dos fatos sociais das relações intra e interpessoais e dos homens com a natureza com consciência crítica.

#### **4.3 VISÃO DE SOCIEDADE E DE CULTURA**

A educação é determinada pela sociedade, interferindo podendo contribuir para sua própria transformação.

Importa tornar a escola, nossa escola concreta, como local de apropriação do conhecimento científico, por parte de todos que dela participam.

A informação é o grande produto dessa civilização planetária que nós estamos construindo com a globalização. E nós trabalhamos com idéias, então isso nos dá uma esperança de que o nosso campo de trabalho seja um dos mais importantes nessa era que se está apresentando.

A informação se generalizou, hoje ela está acessível, mas o conhecimento vai depender de nós, é aqui que a escola é insubstituível na sociedade do conhecimento.

A escola necessita ter um projeto de transformação, de mobilização, de gestão do conhecimento, de integração; para equipar o aluno em uma sociedade do conhecimento. Para que isso aconteça é preciso desenvolver pilares.

O primeiro pilar é aprender a conhecer, despertar o prazer de compreender, de descobrir, de construir, de reconstruir o conhecimento. Ele trabalha a questão da curiosidade, então pedagogicamente, desenvolve a curiosidade, desenvolve a autonomia. Uma cultura geral.

O segundo pilar é aprender a fazer, que é dissociável na formação profissional, o que vale é a capacidade matemática, de desenvolvimento, de nova lógica, e criatividade. O que vale não é mais qualificação profissional mas sim competência pessoal, que torna a pessoa mais apta a enfrentar as novas situações de emprego. Por exemplo, trabalhar em equipe, trabalhar para solucionar problemas.

O terceiro pilar é aprender a viver juntos. Compreender o outro, desenvolver a percepção da interdependência, da não-violência, da capacidade de administrar conflitos, da valorização do outro, e não da competitividade.

O Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes faz sua integração com a comunidade via Conselho Escolar e Associação de Pais e Mestres. Os professores estão disponíveis e dispostos a enfrentar a luta na formação de seus alunos, logicamente, visando uma remuneração digna para que se possa desenvolver bom desempenho profissional. O magistério é um trabalho profissional de grande responsabilidade.

Os pais e os professores do Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes estão conscientes de que deve-se caminhar paralelamente, na mesma direção e no mesmo sentido, integrando-se para que possam alcançar sucesso na ação educativa. A Associação de Pais e Mestre existe para incentivar e dinamizar a escola, realizando encontros, promoções, mostrando as vantagens do trabalho em conjunto, democratizando através de uma participação ativa.

#### **4.4 VISÃO DE MUNDO E DE SER HUMANO**

Hoje percebemos o ser humano como um ser integrado e composto de muitas inteligências que nos obriga a levar em conta o sentimento, o corpo, portanto, a inteligência espacial, a própria divisão, fazendo parte de um cenário novo da pós-modernidade e da globalização.

Os seres humanos não apresentam um processo de desenvolvimento psicológico independente do desenvolvimento cognitivo, o que equivale a dizer que o processo de desenvolvimento do ser humano é concomitante e está intrinsecamente ligado à aprendizagem, sendo por ela modificado. Não são, assim, dois processos independentes.

O indivíduo se constitui em uma perspectiva dupla: o da própria atividade e o das interações que ele estabelece.

Os agentes sociais presentes na relação de ensino-aprendizagem são sujeitos inseridos e determinados socialmente, ou seja, professor e alunos estão inseridos numa mesma prática social global.

São inúmeros os exemplos de profissionais que, apesar dos salários baixos, tudo fazem para garantir aos alunos uma boa educação, conseguindo resultados notáveis e belos trabalhos. São também inúmeros os professores que procuram manter-se atualizados nos estudos, sacrificando-se à noite, aproveitando as filas de banco, o percurso do ônibus e os fins de semana. Exemplos não faltam <sup>63</sup> professores que lutam para a democratização da escola, insistindo em contribuir e participar.

A educação gera o desenvolvimento de um povo, se estiver relacionada, ligada com a vida, com as necessidades da população. Assim, lutamos para que os educandos se apropriem sólida e duradouramente dos conhecimentos acumulados historicamente pela humanidade para que os mesmos independentemente da classe social a que pertencem, não apenas compreendam as leis que regem a natureza e a sociedade em que vivem, mas que possam participar como sujeitos conscientes das próprias transformações das condições sociais de sua existência.

#### **4.5 MISSÃO**

O Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes tem uma missão importante que é a de oportunizar as pessoas a compreender o mundo onde estão vivendo. Para que isso ocorra se oferece um ensino de excelência, propiciando uma aprendizagem significativa, atualizada e eficaz, que prepare alunos competentes, éticos e com argumentações sólidas. Para a proposta se efetivar é necessário muita sensibilidade, porque a sensibilidade começa pelas reações que construímos.

Uma escola não são seus currículos, seus alunos, seus professores, não são seus diretores. Uma escola é, acima de tudo, um conjunto de relações sociais e humanas em construção. Um projeto não é produto, não é um livro ou um documento, é sobretudo um processo. É o processo das nossas relações que temos com todos os habitantes do planeta, e não só habitantes, os seres vivos e não-vivos que estão aqui para serem dominados ou dividir fraternalmente o espaço do planeta.

A escola necessita passar da gestão do conhecimento para a criação de um ambiente onde o conhecimento será produzido, e não apenas transmitido, para isso precisamos sobretudo gerenciá-lo, colocando-o à disposição de todos, especialmente dos excluídos. Pois pela primeira vez na história do planeta e da humanidade a escola pode ter um papel decisivo na história da humanidade, p 64 ela trabalha com aquilo que hoje é fator de desenvolvimento, que é o conhecimento.

A escola tem a presença constante de diferenças, e elas precisam ser manifestadas, dentro de uma autonomia de um pluralismo de idéias, saudável.



## **5 CONCLUSÃO / RECOMENDAÇÕES**

65

Na sociedade do conhecimento, o poder está associado a quem estiver mais apto a competir, gerir a complexidade, decodificar e interpretar informações, dar conta dos avanços tecnológicos, suprir as necessidades sociais. Essas

competências remetem não só a questão da gestão, mas a educação e a formação dos gestores.

A elaboração da proposta pedagógica se tornou o eixo norteador de toda ação a ser desenvolvida na escola. Resulta no fruto do trabalho coletivo, na busca de uma escola pública de qualidade, valorizando a afetividade, a criatividade e o espírito crítico nos alunos para que sejam cidadãos atuantes na sociedade em que vivem.

Com a tomada de consciência dos principais problemas da escola, se oportuniza para que aconteçam possibilidades de soluções e definições das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar falhas detectadas.

Trabalhar em conjunto pode realmente ser uma copiosa fonte de significado de vida e encorajamento em seu desenvolvimento profissional com a elaboração da proposta político pedagógica para a escola, pois sempre acreditei que o ensino deve estimular a assimilação ativa dos conhecimentos sistematizados, das capacidades, habilidades e atitudes necessárias à aprendizagem, tendo em vista a preparação para o exercício profissional, e assim prosseguir os estudos para as demais exigências sociais.

Enquanto gestora de uma escola verifiquei a importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo do trabalho no que concerne à construção do projeto pedagógico. Procurou-se associar a idéia de democratização do processo pedagógico com a participação de todos nas decisões a serem tomadas.

Minha caminhada profissional iniciei em uma escola de periferia na qual convivi como docente com alunos das classes desfavorecidas e com os quais me enriqueceram vivendo suas alegrias, tristezas, triunfos e derrotas, oportunizando uma posição criativa frente à realidade à qual viviam.

A escola é patrimônio de todos, e para que possamos usufruí-la necessitamos pensar em conjunto para que todas idéias possam ser traduzidas em ações.

Em consequência da docência participativa e atuante fui convidada a ser diretora de escola, pois todos acreditavam na realização de um bom trabalho.

Nesse sentido, procurou-se, enquanto Diretora:

- dar determinações dos rumos que a escola deveria tomar na construção de seu projeto pedagógico instalando-o de forma progressiva e democrática;
- as relações interpessoais e os conflitos nelas existentes foram vistos por um prisma que trabalha com a diversidade humana;
- o ato de liderar compreendeu uma dinâmica viva da organização, envolvendo alterações nas relações sociais que foram refletidas nos processos de estudo do projeto pedagógico;
- enquanto gestora e administradora do estabelecimento de ensino que serviu de base para a pesquisa, procurou-se partir de sua própria realidade, integrando a comunidade a qual pertence e tendo consciência de que sempre sua realidade poderá ser modificada no momento em que aqueles que dela fazem parte se conscientizem de que são eles que a constroem com seu trabalho.

Verifiquei que tanto na área pedagógica, social e administrativa o diretor atua de forma indireta em virtude das propostas virem sempre de cima para baixo, não oportunizando a escola a efetivar o projeto de trabalho idealizado pela comunidade escolar.

Acreditando em fazer mudanças fui diretora de três escolas estaduais, às quais sempre fui eleita pela comunidade escolar. Atuei sempre de forma direta e constante e agindo no sentido de levar a execução do plano de ação realizado em conjunto com todos que fazem parte da comunidade escolar. Procurei sempre evidenciar uma liderança forte, equilibrada e inteligente, características essenciais para gerenciar processos, administrar pessoas e resultar em uma atuação democrática e participativa.

Sabendo-se pois, que um processo de liderança demanda a participação de todos para tomada de decisão, investiu-se em um planejamento participativo...  
67  
dinâmico para a busca de respostas e caminhos a serem seguidos.

A perseverança, persistência e entusiasmo sempre me contagiaram e ainda me contagia em realizar todos os desafios que surgem em minha caminhada de vida.

Para haver liderança e construção do enfoque de gestão, é preciso que o diretor esteja consciente de seu papel e disposto a atuar em plenitude para

conquistar a adesão de todos os elementos da escola para uma gestão dinâmica e participativa.

Acredito que este trabalho em muito vem contribuir para a formação de novas lideranças afim de atuarem com amor pelas pessoas, que possam vê-las como pessoas prontas para construir uma nova escola a partir das experiências por mim vividas e que possam tirar de minha experiências uma grande lição de vida.

## **5.1 LIMITAÇÕES**

O medo do novo – As mudanças afetam vários aspectos da vida, impedindo o crescimento da comunidade escolar. E isso foi percebido no decorrer da construção do Projeto Político Pedagógico.

Envolvimento - A comunidade escolar teve pouco envolvimento, não se adequando aos diversos interesses dos agentes envolvidos, governo e escola. A valorização da atuação dos envolvidos no processo educacional não foi percebido pela comunidade representada pelo Conselho Escolar e APM.

Há de entender a concepção de educação para o novo milênio, propondo que:

- Para agir de forma responsável na sociedade de hoje e de amanhã, as crianças e os jovens têm de adquirir as necessárias aptidões profissionais, metodológicas, sociais e de comunicação. As escolas só podem ser inovadoras se definirem e, de forma constante, desenvolverem os seus objetivos, os seus métodos pedagógicos e conteúdos curriculares de acordo com as normas adequadas, baseados nas necessidades e potencialidades dos seus das crianças e dos jovens. 68
- Para responderem aos desafios do presente e do futuro, de uma forma positiva, as escolas individualmente, enquanto organizações capazes de aprender, devem gozar de um certo grau de liberdade no campo da organização e da administração, devendo fazer uso dessa liberdade no sentido do melhoramento dos seus resultados.

- Os mais importantes pré-requisitos das boas escolas são os professores criativos, motivados e bem preparados. Os papéis que desempenham e as responsabilidades, que lhes são próprias, requerem um processo de aprendizagem permanente, ao longo da vida.
- Cabe à liderança de uma escola inovadora promover as iniciativas e o sentido de responsabilidade dentro da escola. Todos, dentro da escola, deverão ser encorajados a exercer o seu direito de liberdade e responsabilidade. Cada escola reflete-se nos seus membros que são, no seu conjunto, responsáveis pela imagem que dela dão perante a sociedade.
- As escolas desempenham os seus deveres educacionais em paralelo e em complemento da ação da família. Por um lado, as escolas têm de perseguir fins bem definidos, por outro têm de ser flexíveis, ajustando-se às exigências de mudança. Por isso, as escolas devem promover ativamente e liderar o intercâmbio com uma gama variada de relevantes atores sociais.
- Todos aqueles que estão envolvidos no sistema educacional contribuem de forma consistente, para o melhoramento da sua qualidade.
- As escolas inovadoras precisam, para florescer, de um clima favorável. É tarefa das entidades nacionais e locais estabelecer o equilíbrio entre a autonomia da escola e a necessidade de garantir oportunidades educativas para todas as crianças e jovens.

Como a proposta pedagógica, a essência da vida escolar, com 69 apresentando evasão, repetência e reprovação em altos índices?

Portanto, é necessário que se crie no contexto escolar um espaço para reflexão da prática pedagógica, na qual os educadores tenham possibilidade de trocar experiências, falar e organizar suas dificuldades, estudar, rever e transformar a sua prática e juntos encontrar alternativas de ação para que os alunos sejam preparados para conviver numa sociedade em constantes mudanças, assim como devem ser os construtores do seu conhecimento, portanto, serem sujeitos ativos

deste processo onde a “intuição” e a “descoberta” são elementos privilegiados desta construção.

## **5.2. RECOMENDAÇÕES**

Mudança – aberto ao novo.

O Gestor Escolar terá como meta superar os bons exemplos utilizando novas tecnologias da informação envolvendo a toda comunidade escolar, estabelecendo plano de mudança, se necessário radical. Ser receptivo as novidades, encarando-as com otimismo.

Autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica.

Livre organização dos segmentos da comunidade escolar e participação dos processos decisórios em órgãos colegiados.

Valorização dos profissionais da educação com capacitação e salários dignos.

Ambiente escolar cooperativo, participativo, com integração de esforços e responsabilidades.

O fato é que mudanças são necessárias. Daí a necessidade de se contar com a construção de um novo e diferente projeto de escola. Um projeto que represente efetivamente os anseios, as expectativas e os sonhos dos segmentos da escola.

Essa pesquisa não se esgota em si mesma. Sugere-se portanto, a pesquisa tenha continuidade para aprofundar questões referentes a construção do projeto pedagógico desenvolvido na escola, buscando nortear quais são os saberes e competências do professor para o aprimoramento de sua prática pedagógica.

## REFERÊNCIAS

ALVES, R. **A gestão do futuro**. Campinas, SP : Papyrus, 1987.

ANDRADE, E. G. L. de. **O MERCOSUL e as relações de trabalho**. São Paulo : LTr, 1993.

ANPAE – Cadernos CEDAE. **Repensando a identidade profissional e a gestão da educação**. Org. por Marta Luz Sisson de Castro, Maria Estela Dal Pai Franco, Marilde Elvira Gasparotto. Porto Alegre: CEDAE: ADERGS, 1993 (Caderno nº 1).

ANPAE – Cadernos CEDAE. **Tecnologia, Qualidade, Modernidade e Administração da Educação**. Porto Alegre: CEDAE/ADERGS: PUCRS, 1993 vol.2.

ARGUMEDO, M. Elaboração Curricular na educação participante. In ARGUMEDO, M. e WERTHEIM, J. (orgs.). **Educação e Participação**. Rio de Janeiro: Philobiblion/IICA/SEPS/MEC, 1985.

BERNHOEFT, R. **Trabalhar e Desfrutar**: Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São Paulo, Nobel, 1991.

BUENO, J. H. **Auto-desenvolvimento para a empregabilidade**: Sobrevivendo e prosperando uma sociedade sem empregos. São Paulo : Editora LTr Ltda, 1996.

CAMPOS, M.M.M. **Escola e participação popular**: a luta por educação elementar em dois bairros de São Paulo. São Paulo, 1982. Tese Doutorado - USP.

CAMPOS, R.C. **A luta dos trabalhadores pela escola**. Belo Horizonte, 1985. Dissertação (Mestr.) UFMG.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte : Lítera Maciel Ltda, Fundação Cristiano Otoni, 1995.

CASTELLS, M. e all. **Novas perspectivas críticas em educação**. Trad. Ruan Acuña. Porto Alegre : Artes Médicas, 1996.

CECCON, C. e outros. **A vida na escola e a escola da vida**. 18ª ed., Petrópolis : RJ, Editora Vozes, 1992.

COSTA, V. L. Cabral e alii. **Gestão Educacional e descentralização**: novos padrões. São Paulo : Cortez, Fundap, 1997.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – 1988. Rio de Janeiro, FAE, 1989.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. RJ : Tempo Brasileiro, 1996.

\_\_\_\_\_. **Qualidade e Modernidade da Educação Superior.** Brasília: IPEA/CPS, 1992.

DURHAM, E.T.. **Movimentos sociais:** a construção da cidadania. Novos estudos CEBRAP. São Paulo : CEBRAP, (10): 24-30, out. 1984.

EZPELETA, J.&ROCKWELL,E. **Pesquisa participante.** São Paulo : Cortez, 1986.

FARIA, J. H. **Comissões de fábrica: Poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba, Criar, 1997.

\_\_\_\_\_. **O Autoritarismo nas Organizações.** Curitiba : Criar Edições, FAE, 1985.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão da Educação.** São Paulo : Cortez,2000.

GANDIN, D. **Escola e transformação social.** 3<sup>a</sup> ed., Petrópolis : Vozes Ltda, 1995.

GADOTTI, M. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** 6<sup>a</sup> ed., São Paulo : Ática, 1995.

GRAMSCI, A . **Cuadernos de la cárcel**: el materialismo histórico y la filosofía de B. Croce. México : Juan Pablos, 1975.

\_\_\_\_\_. **Antologia.** Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán. 6<sup>a</sup> ed., Madrid : Siglo XXI, 1981.

GUARESCHI, P. A . **Sociologia crítica.** Alternativas de mudança. Porto Alegre : Mundo Jovem, 1991.

HARA, D. L. da. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. Campinas : Papirus, 1994.

HARMAN, W. & HORMANN, J. **O trabalho criativo:** O papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. Trad. Maria Sílvia Mourão Netto. São Paulo : Cultrix, 1992.

JACOBI, P.R. Movimentos sociais urbanos numa época de transição: limites e potencialidades. IN: Sader, E. (org.) **Movimentos sociais na transição democrática.** São Paulo : Cortez, 1987

LINDSEY J. C. W. **Educação com Participação.** Trad. Sônia Miranda, Rio de Janeiro : Record, 1988.

LIBÂNIO, J.C. **Democratização da escola pública:** a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo : Loyola, 1987.

73

LÜCK, H. et alii. **A escola participativa e trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro : DP&A,1998.



\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus gestores.** IN: Em Aberto Vol. 17, nº 72, fev/jun 2000

LUKESI, C. C. **Fazer Universidade:** Uma proposta metodológica. São Paulo, Cortez, 1996.

MARTINS, P. E. M. O desafio de formar administradores para o Brasil do terceiro milênio. In: **Recursos Humanos:** Foco na modernidade. Rio de Janeiro : Qualitmark, 1992.

MELLO, G.N. **Magistério de 1º grau:** da competência técnica ao compromisso político. São Paulo, :Cortez, 1987.

MENEGÓLIA, M. **E agora, Escola?** Petrópolis : Vozes, 1992.

MEZOMO, J. C. **Gestão de qualidade total da escola:** princípios básicos. Petrópolis : Vozes, 1997.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo : Cortez, 2000.

MOURA, A .R. **Da necessidade de ser educador... e malabarista.** Cadernos CEDES. São Paulo, Cortez (6): 8-13, nov. 1985.

NEUMANN, L. **Realidade Brasileira,** Petrópolis : Vozes, 1990.

OLIVEIRA, D. A (org.) **Gestão democrática da Educação:** desafios contemporâneos. Petrópolis : Vozes, 1997.

OLIVEIRA, J. B. A. **A empresa Inteligente.** Porto Alegre : Ortiz, 1992.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo : Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Eleições de diretora:** A escola Pública experimenta a democracia. Campinas : Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar:** Introdução Crítica. 6ª ed., São Paulo : Cortez, 1993.

PÉREZ GÓMEZ, A . (1998): "Socialización y educación in la época posmoderna", IN Goikoetxea Pierola, Y; GARCIA PEÑA, J. (orgs). **Ensayos de pedagogia critica.** Madri : Popular.

74

\_\_\_\_\_. (1992): "Las funciones sociales de la escuela: de la reproducción a la reconstrucción crítica del conocimiento y la experiencia", IN SAXRISTAN, G. E PEREZ GÓMEZ, A. **Comprender y transformar la enseñanza.** Madri : Morata.

RIBEIRO, D. **Confronto de Civilizações**. In Folha de São Paulo, 5 de fev. de 1995, p.6.

SAVIANI, D. A defesa da escola pública. In:\_\_\_\_\_. **Ensino público e algumas falas sobre universidade**. São Paulo : Cortez/AA/1987.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia**. Campinas : Mercado de Letras, 1994.

SCHAFF, A **A sociedade Informática**: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial. 2ª ed., Trad. Carlos Eduardo Jordão Machado e Luiz Arturo. São Paulo : Brasiliense, 1991.

SHINYASHIKI, R. **A revolução dos Campeões**. São Paulo : Editora Gente, 1995.

SILVA, T.R.N. **Algumas reflexões sobre os especialistas de ensino e a divisão técnica do trabalho**. Cadernos CEDES.São Paulo, Cortez, (6): 3-7, nov. 1985.

SILVA JUNIOR, C. A da. **A escola pública como local de trabalho**. 2ª ed., São Paulo : Cortez, 1993.

STEWART JUNIOR, D. **O que é o liberalismo**. 5ª ed., Rio de Janeiro : Instituto Liberal, 1995.

VALE, J.M.F. **O diretor da escola em situação de conflito**. Cadernos CEDES. São Paulo, Cortez, (6): 37-50, nov. 1985.

VALERIAN, J. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento, 2ª ed., São Paulo : Cortez, UNESCO/MEC,1993.

VASCONCELOS, C. dos S. **Resgate do professor como sujeito de transformação**. São Paulo, Loyola, 1998.

VYGOTSKY, L. S . **A formação social da mente**. 3ª ed., Trad. José Cipolla Neto e outros. São Paulo : Martins Fontes, 1989.

WITTMANN, L. e outros. **Gestão partilhada na escola pública**: O especialista na construção do fazer saber fazer. Florianópolis : AAESC/SUL,1995.

XAVIER, R. de A P. e FRACIATTO, Claudir. **Executivo**: A carreira em transição. São Paulo : STS, 1995.

75

LEI 9394/96 – LEI DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Brasília, SESu, 1994.

EDUCAÇÃO & SOCIEDADE: Revista Quadrimestral de Ciência da Educação / Centro de Estudos de Educação e Sociedade (CEDES) nº 46, Campinas – SP, Papyrus, 1993.

IDÉIAS FORTUNE: O melhor da sabedoria empresarial da revista FORTUNE / Alan Deutschman (org.): Trad. Outras Palavras consultoria Lingüística, Rio de Janeiro, Campos, 1994.

IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL. – Fundação Christiano Ottoni – Littera Maciel Ltda : Belo Horizonte, 1995.

REVISTA PLANETA, Editora Abril, 1996, pág. 14 a 16.

REVISTA CARTA CAPITAL, nº. 21, 17 de Abril de 1996, pág. 68 a 71.

REVISTA DOIS PONTOS: Teoria e prática em educação. Vol. 3 nº 27, Julho e Agosto 1996, pág. 43.

REVISTA DO SISTEMA EXPOENTE DE ENSINO, Curitiba – PR, 1996.

## **1. CARACTERIZAÇÃO DO ALVO DE INVESTIGAÇÃO**

77

Este anexo caracteriza o espaço físico e administrativo da população-alvo pesquisada e identifica sua estrutura organizacional.

### **1.1 LOCALIZAÇÃO E PROPRIEDADE**

O Colégio Estadual Professor Loureiro Fernandes - Ensino Fundamental e Médio, está localizado à rua Marechal Mallet nº 540 no Bairro Ahú em Curitiba. De acordo com a Setorização estabelecida pela FUNDEPAR - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Paraná, e utilizada pelo Grupo de Trabalho de Curitiba (conforme mapa na página seguinte) o Colégio Estadual Prof. Loureiro Fernandes está localizado no Setor B/Sub-Setor B-13 sendo o único Estabelecimento de Ensino na sua área que oferta o Ensino Médio. É mantido pelo Governo do Estado do Paraná, nos termos da legislação em vigor.

## **1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estrutura organizacional do Colégio tem a seguinte composição:

### ***I - CONSELHO ESCOLAR***

### ***II - EQUIPE DE DIREÇÃO***

- . Direção Geral
- . Direção Auxiliar

### ***III - EQUIPE PEDAGÓGICA***

- . Supervisão de Ensino
- . Coordenação de Curso e Área
- . Orientação Educacional
- . Coordenação de Estágio
- . Corpo Docente
- . Conselho de Classe
- . Biblioteca

### ***IV - EQUIPE ADMINISTRATIVA***

- . Secretaria
- . Serviços Gerais

### ***V - ÓRGÃOS COMPLEMENTARES***

- . Associação de Pais e Mestres
- . Grêmio Estudantil

## **CONSELHO ESCOLAR**

O Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza consultiva, deliberativa e fiscal, com o objetivo de estabelecer o Projeto Político Pedagógico da escola, critérios relativos à sua ação, organização, funcionamento e relacionamento com a comunidade, nos limites da legislação em vigor e compatíveis com a diretrizes e política educacional traçadas pela Secretaria de Estado da Educação.

O Conselho Escolar tem por finalidade promover a articulação entre os vários segmentos organizados da sociedade e os setores da escola, a fim de garantir a eficiência e a qualidade de seu funcionamento.

## **EQUIPE DE DIREÇÃO**

À Equipe de Direção cabe a gestão dos serviços escolares, no sentido de garantir o alcance dos objetivos educacionais do Colégio, definidos neste Projeto Político-Pedagógico.

A Equipe de Direção é composta por Diretor Geral e Diretor Auxiliar, designados por ato próprio.

79

## **EQUIPE PEDAGÓGICA**

A Equipe Pedagógica é o órgão responsável pela coordenação, implantação, e implementação, no Colégio, das diretrizes pedagógicas emanadas da Secretaria de Estado da Educação.

A Equipe Pedagógica, é composta por Supervisor de Ensino, Orientador Educacional, Corpo Docente, Conselho de Classe, Coordenação do Curso e Área, Coordenação de Estágio, Coordenação Habilitação, e responsável pela Biblioteca Escolar.

## **EQUIPE ADMINISTRATIVA**

A Equipe Administrativa é o setor que serve de suporte ao funcionamento de todos os setores do Colégio, proporcionando condições para que os mesmos cumpram suas reais funções. Equipe Administrativa, é composta por Secretaria e Serviços Gerais.

80

## **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: Uma construção possível**

Ilma Passos Alencastro Veiga

Reflexão → construção → PPP



Rumo , direção



## ESCOLA

Igualdade  
Qualidade  
Gestão democrática  
Liberdade  
Valorização Docente



Estrutura organizacional  
Currículo  
Tempo escolar  
Processo de decisão  
Relações de Trabalho  
Avaliação

### Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva

Ilma Passos Alencastro Veiga

- Conceituando o projeto político pedagógico.
- Princípios norteadores do projeto político
- Construindo o projeto político pedagógico.

81

#### Construindo o projeto político pedagógico

- O projeto político pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico na escola.
- Parte do princípio de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.
- A nova organização do trabalho pedagógico deve reduzir os efeitos da divisão do trabalho, da fragmentação e controle hierárquico.
- A sua construção é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e efeito negativo do poder autoritário e centralizador.



### Construindo o projeto político pedagógico

- Para a construção do projeto, sete elementos básicos devem ser apontados:
- a) as finalidades da escola;
- b) a estrutura organizacional;
- c) o currículo;
- d) o tempo escolar;
- e) o processo de decisão;
- f) as relações de trabalho;
- g) a avaliação.

### Finalidades da escola

- Ter clareza sobre a ação educativa que a escola desenvolve com bases nas finalidades e nos objetivos que ela define.
- É necessário decidir, coletivamente, o que se quer reforçar dentro da escola e como detalhar as finalidades para se atingir a almejada cidadania.
- É necessário saber se a escola dispõe de alguma autonomia na determinação das finalidades e, conseqüentemente, seu desdobramento em objetivos específicos.
- A escola deve assumir sua principal tarefa: a de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

82

### Estrutura organizacional

- A escola dispõe de dois tipos básicos de estrutura: a administrativa e a pedagógica.
- Administrativa: a locação, gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. Elementos materiais: equipamentos, materiais didáticos, mobiliário, distribuição das dependências escolares e espaços livres, cores, limpeza e saneamento básico.
- Pedagógicas: interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo.
- A análise da estrutura organizacional visa identificar quais estruturas são valorizadas e por quem, verificando as relações funcionais entre elas.

## Currículo

- O currículo implica, necessariamente, a interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente.
- Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo sistematização dos meios para que esta construção se efetive. O currículo refere-se à organização do conhecimento escolar.
- O conhecimento escolar é dinâmico e deve se adequar à faixa etária e aos interesses dos alunos.
- O currículo não é neutro.
- O currículo deve estar integrado ao contexto social.
- O currículo deve agrupar as disciplinas (currículo integrado).

83

## Currículo

- **Controle social:** o currículo formal (conteúdos, metodologia, recursos de ensino, avaliação e relação pedagógica) implica em controle.
- **Currículo oculto** efetiva este controle (mensagens transmitidas em sala de aula e pelo ambiente escolar).
- A organização curricular deve ter fins emancipatórios.

### Tempo escolar

- **Calendário escolar:** determina início e fim do ano, prevê os dias letivos, as férias, os períodos escolares em que o ano se divide, os feriados cívico e religiosos, as datas reservadas à avaliação, os períodos para reuniões técnicas, cursos, etc.
- **Horário escolar:** fixa o número de horas por semana, o número de aulas por professor.
- **A organização do tempo** do conhecimento escolar é marcada pela segmentação do dia letivo, e o currículo é, conseqüentemente, organizado em períodos fixos de tempo para disciplinas supostamente separadas.
- Para alterar a qualidade do trabalho pedagógico a escola deve reformular o seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão para os educadores.

### As relações de trabalho

- Devem estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios de divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico.
- As relações de poder poderão ser construídas na dinâmica interna da sala de aula e da escola, superando conflitos, tensões, rupturas, propiciando novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal e a descentralização do poder.

84

### Avaliação

- Deve partir do conhecimento da realidade escolar, buscando explicar e compreender as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças para propor alternativas.
- A avaliação é um ato dinâmico que qualifica e oferece subsídios ao projeto político pedagógico.
- Ela imprime uma direção às ações dos educadores e dos educandos.
- Envolve três momentos: a descrição e a problematização da realidade escolar, a compreensão crítica da realidade descrita e problematizada e a proposição de alternativas de ação, momento de criação coletiva.

AUTONOMIA → ESCOLA



PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO



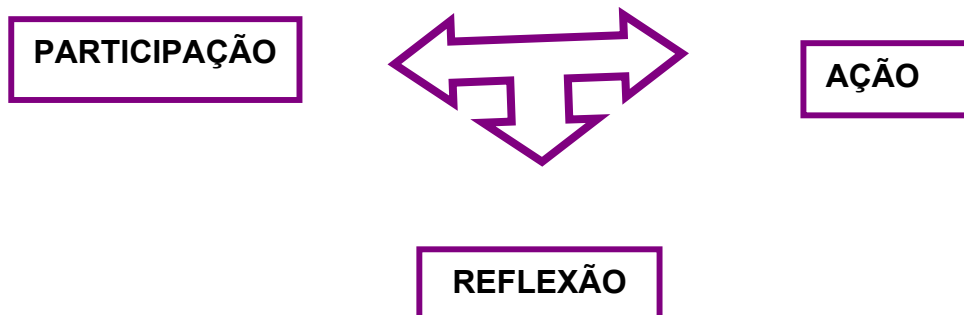
NOVO CAMINHO



TEORIA PRÁTICA



## AÇÃO ORGANIZADA



## REFLEXÕES EM TORNO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

86

Ilma Passos Alencastro Veiga

### REFLEXÕES EM TORNO DO PPP

**Clareza nas finalidades da escola**

**Explicitação de seu papel social**

**Clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas**

## QUEM PARTICIPA

**Professores, pais, alunos, equipe  
técnico-administrativa, comunidade  
local**

**Documentar o não documentado do  
dia-a-dia**

**Existem dois momentos: o da  
concepção e o da execução**

## QUANTO A CONCEPÇÃO

**Processo  
participativo  
de decisões**

**Organização  
trabalho  
pedagógico  
conflitos/  
contradições**

**Princípios:  
autonomia,  
solidariedade e  
estímulo à  
participação de  
todos**

**Voltado a  
uma  
realidade  
específica**

**Explicitar o  
compromisso  
com a  
formação do  
cidadão**

## QUANTO A EXECUÇÃO

**Nasce da  
própria  
realidade**

**É exeqüível e  
prevê  
condições  
para seu  
desenvolvi-  
mento**

**Implica numa  
ação articulada  
de todos os  
envolvidos  
com a  
realidade  
escolar**

**É  
construído  
continua-  
mente**

## PORTANTO

**O PPP é um produto específico que reflete a realidade da escola, situado num contexto mais amplo que a influencia e que pode ser influenciado. É um instrumento clarificador da ação educativa da escola assentado na concepção de sociedade, educação e escola que vise a emancipação humana.**

## A NOVA LDB E O PPP

### TERMINOLOGIA (art. 12, 13 e 14)

**Proposta pedagógica: organização do trabalho pedagógico.**

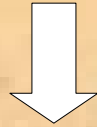
**Plano de trabalho: Organização das ações em sala de aula**

**PPP explicita os fundamentos teóricos metodológicos, objetivos, tipo de organização e as forma de implementação e avaliação da escola**



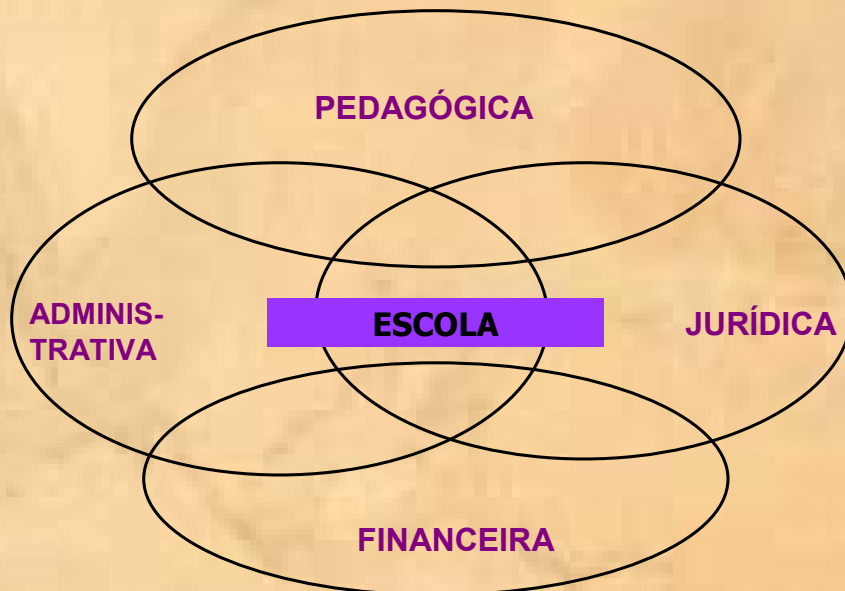
## AUTONOMIA DA ESCOLA

Escola com autonomia cria uma consciência de uma nova organização do trabalho requerendo do educador.....



# COMPETÊNCIA

## AUTONOMIA: 4 DIMENSÕES



## AUTONOMIA

**Administrativa**

Consiste na possibilidade de elaborar e gerir planos, programas e projetos. Refere-se à organização da escola

**EIXO  
ADMINIS-  
TRATIVO**



Formas de gestão, controles normativo-burocráticos, racionalidade interna, administração de pessoal, administração de material e controle de natureza social

**JURÍDICA**

Diz respeito à possibilidade da escola elaborar suas próprias normas e orientações escolares (matrícula, transferência, admissão de professores etc...)

**FINANCEIRA**

Refere-se à existência de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo (orçamento).

